جامعة الجزائر -3-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

مساهمة القيم الإسلامية في تحسين استغلال الموارد البشرية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية

تخصص تسيير

من إعداد الطالبة: مقداد شفيقة

تحت إشراف: أ. د. عيسى يحه

أعضاء لجنة المناقشة

أ. د. قدي عبد المجيد	أستاذ	(جامعة الجزائر 03)	رئيســـــــــا
أ. د. يحه عيسى	أستاذ	(جامعة الجزائر 03)	مقـــــــــــررا
أ. د. كشاد رابح	أستاذ	(المدرسة العليا للتجارة)	عضوا مناقشا
أ. د. علي عبد الله	أستاذ	(جامعة الجزائر 03)	عضوا مناقشا
أ. د. بن عزوز عبد القادر	أستاذ	(جامعة الجزائر 02)	عضوا مناقشا
د. بنور عبد الحفيظ	أستاذ محاضر	(المدرسة العليا للتجارة)	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2015-2016

الإهـــــداء

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا
البحث من قريب أو بعيد

أهدي ثمرة عملي

شكــر وتقدير

أتقدم بالشكر والتقدير وعظيم الامتنان إلى الأستاذ المشرف **يحه عيسى** على توجيهاته القيمة التي أفادني بها طوال فترة إنجاز هذا العمل المتواضع، والتي بدونها بعد فضل الله ما كان ليصل هذا البحث إلى صورته النهائية.

والشكر موصول إلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث بإرشاد أو تشجيع أو دعاء.

فجزاكم الله عني جميعا خير الجزاء.

الفهـــــرس

فهـــــرس المحتويات

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال:

قائمة الجداول:

الملخص

الملخص

يعتبر المورد البشري في الأدبيات الحديثة رأسمال المؤسسة والمحرك الرئيس لعجلة التنمية ، ويستمد مكانته في الإسلام من تكريم الله له وتفضيله على سائر مخلوقاته، إذ جعله خليفته في الأرض وسخر الكون له ليقوم بمقتضى الإستخلاف من عبادة الله وإعمار الكون، فجعل الإسلام العمل عبادة ووسيلة لكسب الحلال وعماد الإقتصاد الإسلامي، وإعتبر الوظيفة أمانة ومسؤولية لا يحقّ إسنادها لمن يطلبها أو لمن هو ليس أهلا لها، فجعل القوة والأمانة شرطان متلازمان لشغل الوظائف والإختبار قبل الإختيار، والتقييم الموضوعي للأداء، والتحفيز السليم والتنمية الشاملة من المهمات الأساسية لإدارة الموارد البشرية.

وتعد القيم جوهر الوجود الإنساني خاصة بعدما سيطرت الماديات على حياة الأفراد وأصبحت توجه ممارساتهم اليومية ولا سيما المهنية منها، مما أدى الى تفشي العديد من الظواهر والسلوكيات السلبية كالرشوة ، والمحاباة، وإستخدام السلطة بغير وجه حق، والغش والتزوير، وعدم الإنضباط في العمل ...الخ، ترتب عنها الإخلال بمبدأ تكافؤ الفرص، وتراجع معايير الكفاءة والجدارة، وغياب الضمير المهني، وتدني مستوى الأداء، الأمر الذي يتطلب تعديل السلوك الإنساني والإداري وترسيخ القيم والمبادئ النبيلة لدى الفرد العامل اذ تعد معيار المفاضلة بين الناس في الاسلام فقد جاء في السنة " إن اقربكم مني منزلا يوم القيامة أحاسنكم أخلاقا" ومقياس الأهلية و الكفاءة قال تعالى:" إن خير من إستأجرت القوي الامين"، وهو ما يشكل محور الإدارة بالقيم الاسلامية التي تهدف إلى تحقيق الإستثمار الأفضل للموارد البشرية من خلال تبني القيم الإسلامية التي تستمد قوتها من مصادر التشريع الإسلامي التي تجعلها صالحة لكل زمان ومكان وشاملة لكافة أوجه النشاط الإنساني، قال النبي صلى الله عليه وسلم" إنما بعثت لاتمم مكارم الأخلاق" ، إدارة تهتم فلسفتها بكل المتغيرات التي تؤثر على سلوك المورد البشري داخل المؤسسة وتقوم على الشورى، وتكافؤ السلطة والمسؤولية، والرقابة الذاتية، والعدل والمساواة، والتوظيف حسب الجدارة، والتدرج الهرمي وغيرها من المبادئ الإدارية التي أثبتت من خلالهاعن جدارتها ونجاعتها في إدارة الموارد البشرية و في تحقيق الريادة للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية : الموارد البشرية، ادارة الموارد البشرية ،القيم الاسلامية، الادارة بالقيم الاسلامية.

Abstract

The human resource in modern literature is viewed as the capital of the enterprise and the main engine of development. In Islam, it has been granted a noble position and has been privileged of the rest of the creatures, by virtue of its succession, the whole universe has been consecrated to it in order to adore The Creator and populate the earth.

Islam has thus made of work a means of worship and a means of lawful subsistence, it is the foundation of the Islamic economy, it has regarded labor as a responsibility which should not be assigned to those who claim it or those who are not qualified to have it, two major conditions, strength and loyalty go hand in hand to occupy functions, qualifying tests to access functions and integrated development is among the essential missions for human resource management.

It is established that values are the essence of human existence; especially that materialism takes precedence over the lives of individuals which today directs their daily practices, especially professional ones. This has led to the propagation of many phenomena and behaviors such as corruption, favoritism, abuse of power, fraud and counterfeiting, lack of discipline in work, etc., as a consequence, the violation of the principle of equal opportunities and the absence of efficiency and merit criteria, as well as professional conscience, and low performance, which requires correcting human and administrative behavior and consolidating the noble values of the worker, which are the criterion of human selection.

The Prophet (PBUH) said: “On the Day of Judgment the dearest and closest among you to me, will be those persons who will bear the best morals and conduct”

In the Qur’an, the criterion of measurement is said to be "the best one to hire is the one who is strong and trustworthy". This is the core of the administration backed by Islamic values, which aims at a better exploitation of human resources values through the adoption of Islamic values, which derives its strength and validity from the sources of Islamic legislation which makes it valid and universal for all times and places, including all aspects of human activity,

Prophet Muhammad (PBUH) said: «I have only been sent to perfect the noble virtue."

A philosophy of an islamic managment focuses on all the variables that influence the behavior of the human resource within the organization, it is based on the principles of consultation (Shura) and the parity of powers and responsibilities, self-censorship, justice, equality, merit, and hierarchy.

Key words: Human resources, Management human resources, Islamic values, Management of islamic values.

المقدمـــــــــــــة

المقدمة

إن تحقيق التنمية لا يتوقف على توفير الموارد بقدر ما يتوقف على طرائق إستثمار هذه الموارد، والتي تتوقف بدورها على الإلتزام بالقيم الصحيحة، والتي تجد لدى المجتمع قبولا، كما تجد في إدارة الموارد الأداء المتميز، حيث أن بعض الدول كألمانيا مثلا واليابان كذلك وغيرهما، إتخذت من القيم أسبابا للتنمية الإقتصادية و السياسية...الخ ، في حين هناك دول لم تنجح في تنميتها نتيجة الإهتمام بالموارد، دون الإهتمام بالدافع الخلقي الذي يحرك الأفراد نحو تحقيقها.

ويعكس الفساد الإداري الذي أصبح ظاهرة عالمية لا حدود لها، تهدد إقتصاديات الدول و كيان مؤسساتها وتقف عائقا أمام كل سياسات الإصلاح و التنمية ، خللا واضحا في منظومة القيم الإجتماعية مما جعل معظم الدول التي إستفحل فيها الفساد تعاني من التخلف والتبعية.

لقد ورد في القران الكريم أيات عدة تنهى عن الفساد و تحذر من عواقبه الخطيرة التي تمتد إلى جميع المجالات منها قوله تعالى: "ولا تفسدوا في الأرض بعد إصلاحها " وقوله أيضا: " ظهر الفساد في البر والبحر بما كسبت أيدي الناس ليذيقهم بعض الذي عملوا لعلهم يرجعون" ومنها ما تتوعد القائمين به كقوله تعالى: "إنما جزاء الذين يحاربون الله ورسوله ويسعون في الأرض فسادا أن يقتلوا أو يصلبوا أو تقطع أيديهم و أرجلهم من خلاف أو ينفوا من الأرض ذلك لهم خزي في الدنيا و لهم في الأخرة عذاب عظيم" .كما حفلت السنة النبوية الشريفة بأحاديث كثيرة في هذا الصدد منها قول النبي صلى الله عليه وسلم: "وإن سوء الخلق يفسد العمل كما يفسد الخل العسل".

إن التغيرات في قيم العمل التي أدخلت على المجتمعات العربية والإسلامية والتي أنتجت سلوكيات سلبية كالرشوة و المحسوبية و إستغلال النفوذ و الواسطة والإهمال والتسيب وإختلاس ممتلكات المؤسسة أو إستخدامها لأغراض شخصية و إفشاء أسرار المهنة وغيرها من التصرفات اللامسؤولة، أدت الى سوء التخطيط و نقص التنسيق و التنظيم وضعف الرقابة وقصور القيادة الإدارية وإختلال معايير التقييم...الخ، الأمر الذي يعد تحديا لإدارة الموارد البشرية إذ يقع على عاتقها مسؤولية إختيار الأنسب عند إسناد الوظائف وترشيد سلوك الأفراد داخل المؤسسة من خلال القدوة الحسنة وبتفعيل الوازع الخلقي لديهم ،حيث أنه لا يمكن إنجاح أي إصلاح إلا من خلال إصلاح النفس البشرية ولأن التغيير يتطلب تغيير النفس إبتداء لقوله تعالى: " إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم ".

والجزائر على غرار الدول العربية والإسلامية التي تعاني من تداعيات العولمة وعلى رأسها عولمة القيم، تشهد إداراتها إزمة لا تعود إلى قلة أو ندرة الموارد المادية أو البشرية الكفؤة وإنما تعود إلى البيئة

الإجتماعية التي تعمل فيها المؤسسة والتي أصبحت خليط غير متجانس من التقاليد الإسلامية ومؤثرات الثقافة الغربية وهو ما أفرز ثقافة غير متوازنة طغت فيها الماديات على الأخلاقيات وأصبحت الرشوة والمحاباة واللامبالاة والتزوير ....الخ هي العملة المتداولة في التعاملات داخل المؤسسة وخارجها.

وعليه، فلا يمكن دراسة سلوك الفرد داخل المؤسسة بمعزل عن المؤثرات البيئية، ولاسيما البيئة الإجتماعية التي تعزز كل القيم الثقافية في محيط المؤسسة، وتنعكس على سلوك المجتمع وتقاليده، وتؤثر سلبا أو إيجابا على سلوك أفراده ومن ثم على بناء المؤسسة وأداءها.

وبما أن القيم الإجتماعية تختلف من مجتمع إلى آخر، ويمكن أن تتغير مع الوقت والظروف، وبإعتبار المورد البشري رأسمال المؤسسة وثروتها الحقيقية يستوجب تنميتها وتعظيم الإستفادة منها من قبل إدارة فعالة للموارد البشرية، تأتي أهمية دراسة تأثير القيم الإسلامية على دوافع وسلوك الموارد البشرية في مختلف المستويات التنظيمية، بإعتبارها قيما سماوية ثابتة ولا تتغير، حيث أن القيم التي هي من صنع الإنسان لا تمثل أكثر من أهدافه وطموحاته، وهي قيم شخصية قد تتغير من وقت إلى آخر، وتختلف من شخص إلى آخر حسب إتجاهاته وإعتقاداته ، بينما القيم الإسلامية ترسم أسلوب المعاملة الإنسانية، فالدين هو مصدر الحكم والتشريع الذي يشمل كافة أوجه النشاط الإنساني ويحدد النهج الذي يسير عليه الفرد والجماعة.

ومن ثم تأتي إشكالية البحث على النحو التالي: **ما دور القيم الإسلامية في تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية و تحسين إستغلال الموارد البشرية؟**

الأسئلة الفرعية

للإلمام بموضوع البحث تم طرح الأسئلة الجزئية الآتية:

- كيف ينظر للمورد البشري في الفكر الإداري الإسلامي ؟ وهل توجد نقاط إشتراك بين الفكر الإداري الإسلامي و الفكر الإداري الحديث؟

- ماهية القيم الإسلامية وما يميزها عن غيرها من القيم ؟

- ماهي المبادئ التي تقوم عليها فلسفة الإدارة بالقيم الإسلامية ؟ وماهي المتغيرات التي تركز الإهتمام عليها؟

- ماهية ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل الإدارة بالقيم الإسلامية ؟ وما دورها في تحسين إستغلال الموارد البشرية؟

أهداف البحث

يمكن تلخيص الأهداف المراد تحقيقها من خلال هذا البحث فيما يلي:

- إبراز تكامل وشمول الفكر الإداري الإسلامي ومنه الإدارة بالقيم الإسلامية.
- تبيان دور و أهمية القيم الإسلامية في تحسين إستغلال الموارد البشرية من خلال تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- إثبات العلاقة بين القيم الإسلامية والمبادئ الإدارية في الإسلام، والتي على ضوئها يتحدد السلوك الإداري وفعاليته في كل المستويات التنظيمية في المؤسسة.

أهمية البحث

تكمن أهمية الموضوع فيما يلي:

- إبراز مميزات الفكر الإداري الإسلامي من خلال عرض وتحليل المبادئ الإدارية التي يقوم عليها، والتي توجه السلوك الإداري داخل المؤسسة على ضوء القيم الإجتماعية السائدة.
- إبراز الحاجة إلى القيم الإسلامية في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية.
- توجيه إهتمام الباحثين في مجال الإدارة نحو دراسة تداعيات تبني الفكر الإداري الإسلامي في المؤسسات العربية والإسلامية لضمان سلامة التطبيق وفاعليته.

أسباب إختيار الموضوع

وهي ترجع إلى المشاكل المتزايدة التي تتخبط فيها الإدارة الجزائرية نتيجة الآفات الإجتماعية التي أدخلت عليها، والتي تتطلب تبني المنهج القيمي الإسلامي الذي ثبتت فعاليته ونجاحه في حلها وفي تحقيق التنمية الشاملة.

حدود البحث

سوف تختص ممارسات إدارة الموارد البشرية في ضوء القيم الإسلامية بالبحث والتحليل دون غيرها من القيم والجوانب الأخرى للإدارة، وبالإستناد إلى نصوص القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة وشواهد من سير الخلفاء الراشدين.

المنهج المتبع

لمعالجة الموضوع محل الدراسة، تم إعتماد المنهج الوصفي عند عرض المفاهيم النظرية للفكر الإداري والمبادئ والمرتكزات التي تقوم عليها الإدارة بالقيم الإسلامية والمنهج الإستقرائي لإستنباط وتحليل القيم الإسلامية التي تحكم ممارسات إدارة الموارد البشرية وتوجه السلوك الإداري نحو تحسين إستغلال الموارد البشرية.

تقسيمات البحث

للإجابة على الإشكال المطروح تم تقسيم البحث إلى أربع فصول بحيث سيتناول الفصل الأول المورد البشري في ظل تطورات الفكر الإداري وإبراز المكانة التي يحضى بها في الفكر الإداري الإسلامي بعد التطرق إلى الفكر الإداري القديم في المبحث الأول وإلى الفكر الإداري الحديث في المبحث الثاني. أما الفصل الثاني فسيتعرض إلى الإدارة بالقيم الإسلامية بحيث سيخصص المبحث الأول منه إلى منظومة القيم الإسلامية ويخصص المبحث الثاني إلى ماهية الإدارة بالقيم الإسلامية من تعريف و أهداف وخصائص ووسائل و يخصص المبحث الثالث إلى المبادئ التي تقوم عليها الإدارة بالقيم الإسلامية. فيما سيتطرق الفصل الثالث الى وظائف الإدارة بالقيم الإسلامية من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة والقيم التي تحكمها .بينما ستشكل إدارة الموارد البشرية في ظل الإدارة بالقيم الإسلامية و العمل ومكانته في الإسلام وحقوق وواجبات العامل وأخلاقيات العمل في الإسلام محور الفصل الرابع.

الدراسات السابقة

يعتبر موضوع مساهمة القيم الإسلامية في تحسين إستغلال الموارد البشرية من المواضيع التي تفتقر إلى المعالجة الاكادمية، حيث توجد دراسات في موضوع إدارة الموارد البشرية و اخرى حول القيم الإاسلامية واخلاقيات العمل، لكن من الصعب الحصول على دراسات حول إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي قيمي، ومن الدراسات والابحاث التي سيتم الإستناد عيلها مايلي :

- دراسة بعنوان "إدارة الموارد البشرية" للدكتور محمد إسماعيل بلال(2004) ، والتي يدعو من خلالها إلى توجيه مزيد من الإهتمام و العناية بعملية إختيار الموارد البشرية حتى يمكن تحقيق أقصى إستفادة من الجهود المبذولة من طرف الأفراد وتحقيق الإنجاز الفعال للأهداف المنشودة من قبل المؤسسة ، وذلك من منطلق أن القصور في الأداء لا يعني بالضرورة أن هؤلاء الأفراد غير أكفاء وإنما على المدراء أن يدركوا أنه قد تم إختيارهم لغير ما يصلحون، مما يستوجب الإهتمام بعلاج

السلوك الخاطئ بدلا من التركيز على إنتقاد الفرد ذاته أو البحث عن التحليل في شخصياته وممارساته.

كما أشار إلى ضرورة تكريم الإنسان لأخيه الإنسان و ذلك بموجب تكريم الله له على سائر المخلوقات و تسخير الكون له، و من مجالات التكريم إختيار الأسلوب الملائم لإدارته و توجهيه و من ثم العمل على إشباع جميع إحتياجاته التي يمكن للمؤسسة توفيرها له ، على أن يكون أحد الدعائم أو الفروض الأساسية للنظام المستخدم في عملية الإشباع هو البعد القيمي والإنساني في المقام الأول وليكن ذلك في حدود الكفاف وحد الكفاية حسب طبيعة الفرد وظروفه الإجتماعية و الإقتصادية وأيضا في ضوء طبيعة المجتمع وإمكانية وطاقات المؤسسة. كما يرى أن القيمة المضافة للعنصر البشري هي الحاكم في تكوين القدرات التنافسية للمؤسسة.

- دراسة بعنوان "إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية" للدكتور مصطفى محمود ابو بكر (2003-2004) ، تطرق فيها إلى المحددات الرئيسية لفعالية إدارة الموارد البشرية والتي تشمل ثقافة المؤسسة و تأثيرها على سلوك الموارد البشرية بإعتبارها من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسة أو فشلها، وإلى ضغوط العمل بإعتبارها مسؤولة عن تحديد مستوى أداء الأفراد وكذا المهارات الإبتكارية والإبداعية كمدخل للإستثمار الفعال للموارد البشرية، حيث أن فعالية الأداء لم تعد تتوقف على مدى توافر المؤسسة على الموارد المادية و البشرية بقدر ما تتوقف على قدرتها على تعظيم الإستفادة من تلك الموارد وعلى رأسها الموارد البشرية، مما يحقق لها ميزة تنافسية.

- دراسة بعنوان : "إمكانية تطبيق الهندسة الادارية وإدارة الجودة الشاملة لتفعيل تسيير الموارد البشرية : دراسة حالة المعهد الدبلوماسي والعلاقات الدولية الجزائري" 2012/2001 لتايب إلهام والتي تهدف من خلالها إلى إبراز العلاقة بين الانسان كأهم الموارد المتاحة وبين ما يوجد لديه من موارد مادية اخرى يستطيع إدارتها بكفاءة وإقتدار إذا ما توفرت لديه مقومات النجاح والقدرة على الابداع و الابتكار الفعال. وقد توصلت إلى أنه لابد من مراعاة النظام الاجتماعي والاخلاقي عند رسم أي سياسة إدارية ،لأنه لا معنى للمنظومة القانونية الادارية بدون توظيف العامل الاخلاقي و الاجتماعي عند محاولة تفعيل تسيير الموارد البشرية وتنميتها.

- دراسة لتير رضا بعنوان : "إهتمامات تسيير الموارد البشرية وسلوك مشرفي الإدارة العمومية الجزائرية في العمل : مقاربة العدالة التنظيمية "(2006-2007) ، بإعتبار أن سلوك المشرف في العمل و مدى إهتماماته بتسيير الموارد البشرية يشكل أحد أهم العوامل الاساسية في إنجاح أي نشاط إداري .

حاول الباحث من خلال معالجته للموضوع الوقوف على دور المشرف في جذب الكفاءات والإعتناء بها والمحافظة عليها، من خلال معرفة نظرته للعمل و حساسيته للعدالة و مختلف الإهتمامات التي يبديها تجاه الموارد البشرية ، فتعرض إلى محددات سلوك المشرف في العمل كالمسؤولية و الإلتزام و الثقة والمواطنة التنظيمية ، وإلى إهتمامات تسيير الموارد البشرية (السياسات و الممارسات) في كل من الفكر الإسلامي والفكر الغربي، مسلطا الضوء على خصوصيات تسيير الموارد البشرية في الإدارة العمومية وإسهامات نظرية العدالة التنظيمية في تنمية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، محاولا من خلال ذلك التوصل إلى إقتراح نموذج تسيير عادل و فعال للموارد البشرية في التنظيمات الإدارية العمومية.

إن ما يميز هذه الدراسة هو تبنيها لنظرية العدالة التنظيمية حيث تم التركيز على دور المساواة والعدالة في إنتهاج سلوك إداري فعال وهادف بإمكانه إبراز مدى إهتمام المشرف بتسيير الموارد البشرية. وقد توصل الباحث إلى أن ضعف الإشراف الحقيقي وإنعدامه أحيانا واللامساواة يلعبان دورا هاما في نشأة سلوكيات سلبية لدى الأفراد كالإهمال واللامبالاة والإحتيال والإختلاس وعدم الإنضباط ... الخ ،إذ أنه وفقا لنظرية العدالة يلجأ الأفراد إلى إنتهاج سلوكيات غير مسؤولة محاولة منهم لإعادة التوازن بكافة الطرق بين المخرجات و المدخلات. كما تبين له أن مستويات إهتمامات تسيير الموارد البشرية تضل ضعيفة لدى مشرفي الإدارة العمومية الجزائرية بالنظر إلى ما تقتضيه مهامهم و مسؤولياتهم ، وأن مستويات معنى العمل لديهم لا ترقى إلى المستوى المطلوب، و أن معظمهم من الحساسين للعدالة. فقد توصل إلى أن هناك علاقة سببية بين إدراك المشرف للعمل و سلوكه الإداري من جهة و بين سلوكه في العمل و إهتمامات تسيير الموارد البشرية من جهة أخرى.

- دراسة بعنوان : "أثر البعد القيمي والثقافي في تغيير وتحسين أداء السلوك الإداري للمؤسسة: حالة مؤسستي سونلغاز وإتصالات الجزائر/الجلفة والأغواط" (2007-2008) لقرش عبد القادر، والتي يهدف من خلالها الباحث إلى تحديد القيود البيئية التي ساهمت في ضعف آداء المؤسسة الجزائرية واعترضت إيجاد ثقافة وقيم إيجابية. وقد توصل إلى أن المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية عامة ومحل الدراسة خاصة، تعود في جزء كبير منها إلى التصرفات اللامسؤولة لقيادتها الناتجة عن تأثرها بالقيم السلبية السائدة في المجتمع ، وأن نجاح المؤسسة مرهون بتبني ثقافة تنظيمية تساير التغيير ولا تقاومه، الأمر الذي يتوقف بقدر كبير على الرغبة الشخصية والمهارة الإدارية في تكوين منظومة قيمية.

لقد عالج الباحث موضوع الثقافة التنظيمية ودورها في دعم التغيير وتحسين أداء السلوك الإداري للمؤسسة، وهو ما يهدف إليه البحث محل الدراسة لكن بإعتبار أن فعالية السلوك الإداري ترتبط أشد الإرتباط بالإلتزام بالقيم الإسلامية المنبثقة من البيئة الإجتماعية الإسلامية ، والتي تتولد عنها المبادئ الإدارية الإسلامية التي تحكم السلوك الإداري وتضبطه.

-دراسة بعنوان : "ظاهرة التسيب الإداري في الجزائر" (2005) لسمارة نصير، حاول من خلالها تطبيق نظرية ماسلو على بعض الموظفين الحكوميين الجزائريين لإثبات أن سلوك التسيب الإداري لا ينجم عن الأسباب البيئية فحسب أو عن الدوافع الشخصية فقط، وإنما هو نتيجة التفاعل بينهما، فتناول الإحتياجات الخمس التي جاءت بها النظرية في ظل البيئة الجزائرية. وتوصل إلى أن الوظيفة الحكومية لا تسمح للموظف الحكومي الجزائري بإشباع تلك الحاجات نظرا لعدم كفاية الراتب لسد حاجياته وحاجيات من يعول الفسيولوجية ولا لسد تكاليف العلاج نظرا للتوزيع غير العادل في الخدمات الصحية ، ولا تكفي لتغطية تكاليف الزواج (الحاجات الإجتماعية) ، كما إتضح له أن تغيير معايير القيم لدى المجتمع الجزائري جعل الموظف الحكومي (الأستاذة و الأطباء و المهندسين) يفقد الإحترام والتقدير الذي كان يحضى به ، اذ أصبح الموظف الذي يكسب السيارات الفخمة والمنزل الفاخر ... هو من يستحق التقدير، فيما يكاد 18.1 % من الموظفين الحكوميين الجزائريين يبلغوا المستوى الرابع من الهرم أي تحقيق إحتياجات تقدير الذات عام 1999 ، وكل ذلك دفع ببعض الموظفين الحكوميين الجزائريين إلى اللجوء إلى بدائل أخرى لتعظيم مداخيلهم كالعمل الإضافي بعد إنقضاء ساعات العمل الرسمية ، مما ساهم بقدر كبير في بروز ظاهرة التسيب في الإدارات الحكومية كعدم الإلتزام بمواقيت العمل، الخلود إلى النوم أثناء ساعات العمل الرسمية، إستغلال الوظيفة للمصلحة الشخصية (الهدايا و الرشاوى) ، التعدي على الممتلكات العامة عن طريق الإختلاس أو التزوير أو تبديد المال العام، ترك الوظيفة والحصول على وظيفة أخرى بالإنتقال الى شركات خاصة أو الهجرة إلى الخارج.

لقد توصل إلى أن هناك علاقة قوية بين إشباع الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن والحاجات الإجتماعية و الحاجات إلى الإحترام والتقدير والحاجة إلى تقدير الذات وبين التسيب الإداري.

يختلف البحث عن هذه الدراسة، في كونه يعالج الفساد الإداري من منظور إسلامي قيمي ويحاول إبراز الحاجة للقيم الإسلامية كالصدق والإخلاص والأمانة والعدل والإتقان في العمل... للقضاء على تلك السلوكيات السلبية أو التقليص منها.

- مقال بعنوان تنمية الموارد البشرية من منظور إسلامي للدكتور سهيل محمد الأحمد(2012)، تناول فيه مفهوم تنمية الموارد البشرية في الإسلام مهمتها وضوابط تنظيمها، نظرة الإسلام للعمل وحقوق وواجبات العاملين ، وكذا مجالات الإهتمام بالموارد البشرية في المنظور الإسلامي .

وقد أوضح أن مصطلح التنمية لم يرد في القرأن الكريم لكن مفاهيم عدة قد وردت فيه تدل عليها كعمارة الأرض مثلا، اذ يقوم هذا المفهوم على شرط الإستخلاف في الأرض الذي يرافقه تسخير الموارد الطبيعية للإنسان ليعمل على إنتاج السلع والخدمات لخدمة البشرية، كما بين أن نصوص الإسلام قد حثت على العمل بالإنتشار في الأرض قصد ترسيخ المبادئ والقيم التي تخدم المورد البشري وتعمل على رعايته وتطويره، جاعلة منه أساس برامج التنمية البشرية وغايتها والقائم بها، ولأجل هذه المعالم أعلى الإسلام قيمته وإهتم به وبتنمية قدراته من خلال عدة مجالات كمجال المحافظة على العقل والنفس، وتوفير الأمن الغذائي والكسائي، ومجال مكافحة الفقر والحث على العلم وغير ذلك، أي تحقيق التنمية المتكاملة بمختلف صورها مادية وروحية وخلقية و إجتماعية و ثقافية، وهذا بعد مهم تتميز به التنمية البشرية في المنظور الإسلامي لأنه يعتمد على مبدأ التوازن و الإعتدال في تحقيق متطلبات الجنس البشري بشكل يتفق مع طبيعته الخلقية. كما أن النظرة الإسلامية للتنمية البشرية تتجلى بإلتزامها الضوابط الدينية والأخلاقية في علاقتها مع الإنسان والبيئة التي يعيش فيها. تناول الباحث جزئية هامة من جزئيات الموضوع محل المعالجة إلا انه لم يركز الدراسة على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة وهو ما جعله يختلف عنه حيث يبتغى من البحث الحالي التطرق الى كافة وظائف إدارة الموارد البشرية والقيم التي تحكمها.

الفصل الأول

المورد البشري في ظل تطورات الفكر الإداري

تمهيد

لقد جاء الإهتمام بالفكر الإداري الإسلامي متأخرا، إذا ما قورن بالإهتمام بالفكر السياسي والإقتصادي والإجتماعي، حيث كانت الإدارة وحتى بداية القرن العشرين في مفهوم الكتاب ولا تزال لدى بعضهم جزء من السياسة ولم تبدأ مرحلة البحث التحليلي الذي يعنى بمناقشة الفكر الإداري الإسلامي وتفسيره ومقارنته بالفكر الإداري المعاصر إلا في العقد السادس من هذا القرن. وهي جهود مقدرة لكنها هزيلة تحتاج إلى مزيد من البحث والغوص لإبراز الفكر الإداري الإسلامي في نظرية متكاملة[1].

ولتحديد مكانة المورد البشري في الفكر الإداري الإسلامي بين الأفكار الإدارية المعروفة سوف يتم التطرق إلى مكانته في كل من الفكر الإداري القديم والفكر الإداري الحديث.

المبحث الأول: المورد البشري في الفكر الإداري القديم

يشمل هذا الفكر على كل ما عرفته البشرية من أنماط وأساليب إدارية منذ أن وجدت التجمعات البشرية ومارست بعض وظائف الإدارة بشكل أو بآخر وحتى ظهور الفكر الإداري المعاصر.

وجدت الإدارة وعرفت منذ أن وجدت المجتمعات الإنسانية، ذلك أن الإنسان منذ وجد على هذه الأرض فرضت عليه الحياة أن يعيش مع غيره، وأن يتعاون وينسق الجهود مع الآخرين لتوفير متطلبات الحياة وتحقيق الأهداف التي لا يستطيع أن يحققها بمفرده. وقد أكد مارشال ديموك في كتابه "تاريخ الإدارة العامة" على أن الإدارة قديمة قدم الحضارات الإنسانية، حيث كانت موضع إهتمام الحضارات القديمة المصرية، الإغريقية، والصينية، وقد كان ذلك الإهتمام نابعا من إدراك الإنسان أن الإدارة عنصر أساسي وموجه رئيسي في كافة شؤون الحياة. وتظهر العمليات الإدارية في أبسط صورها ضمن الخلية البشرية الأولى (الأسرة) بحكم تكوينها وطبيعة الروابط التي تربط بين أعضائها، حيث تبرز في إطار النظام الأسري كثير من المبادئ الإدارية التي يهتم بدراستها علماء الإدارة كتقسيم العمل، والتخصص في العمل، والسلطة، والقيادة، والتشاور[2]، إذ كان الأب يضطلع بتدبير شؤون الأسرة، بينما الأم تتولى إدارة المنزل وتدبير شؤونه من تربية الأولاد بجانب ذلك ظهر مبدأ السلطة ضمن الخلية الأولى حيث كانت السلطة تتركز بيد أب الأسرة، وهو ما يعرف الآن بمبدأ السلطة. ثم تطور المجتمع البشري وتطورت معه المبادئ والأساليب الإدارية وأصبحت هناك القبيلة، وأصبح هناك الصراع الدائم والمستمر بين مختلف القبائل

---

[1] الرائد محمد مهنا العلي، الإدارة في الإسلام، الدار السعودية للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 1985، ص209.

[2] نعيم ابراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2010، ص: 37.

وتطور مبدأ تقسيم العمل وكذا مبدأ السلطة حيث أصبحت سلطة القبيلة هي المسيطرة والمهيمنة على ما دونها من السلطات الأسرية[1].

لقد أسهم الواقع الإجتماعي للعرب قبل الإسلام في توضيح هيكلة النظام الإداري القائم ضمن كل وحدة إجتماعية كبيرة من تلك الوحدات المكونة له، وبالتالي دل ذلك الواقع على مضمون وحقيقة السلوكيات والممارسات والتجارب الإدارية الأولى، التي إحتكمت إلى ضرورات التنظيم. فما كان إلا أن قامت أنظمة إدارية تنوعت في أساليبها وسماتها، وإختلفت من حيث الآلية والتنفيذ لكل نظام إداري عن غيره من النظم الأخرى الشقيقة له ، فنظام الإدارة في القبيلة محكوم بضوابط غير تلك الضوابط التي تحكم نظام الإدارة في الدويلات، والنظامان بدورهما يختلفان عن نظام الإدارة في المدينة المستقلة وبالذات مكة المكرمة، غير أن الذي يجمع الأنظمة الإدارية الثلاثة مع بعضها البعض، هو تلك القاعدة الأخلاقية والنظرة القيمية التي تميز شخصية الإنسان العربي عمن سواه، فضلا عن المقدرة على التكيف والتغير دون المساس بالوحدة الأخلاقية والقيمية[2].

تطور المجتمع البشري وأصبح هناك إمبراطوريات ودول ومدنية وتطورت الإدارة بأساليبها ومبادئها، تطور رافق التطور المجتمع البشري، وإن الدول والإمبراطوريات القديمة وما واكبها من تطورات إدارية تكون مجتمعة أساسيات الفكر الإداري القديم، من هذه الامبراطوريات الإمبراطورية السومرية، والإمبراطورية البابلية، والإمبراطورية الفرعونية، والإمبراطورية الصينية، والإمبراطورية اليونانية، والإمبراطورية الرومانية وكذلك دول عهد الإقطاع والعصور الوسطى.

المطلب الاول: الفكر الاداري في الإمبراطورية السومرية و الإمبراطورية البابلية

اولا- الفكر الإداري في الإمبراطورية السومرية

شهدت الحضارة السومرية العديد من المؤشرات الدالة على إهتمام السومريين بالإدارة وبالموارد البشرية منها براعتهم في إدارة بناء السدود وإهتمامهم بحفظ السجلات وإستعمال الكتاب لتقديم التقارير والكشوف قصد الرقابة الإدارية التي كان لهم فضل السبق في التأكيد على أهميتها[3].

---

[1] الرائد محمد المهنا علي، مرجع سبق ذكره، ص: 210.

[2] فهمي خليفة الفهداوي، الإدارة في الإسلام المنهجية والتطبيق والقواعد، ط2 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2004، ص: 43.

[3] كلودس جورج ، تاريخ الفكر الاداري ، ترجمة احمد حمودة ،مكتبة الوعي العربي ،القاهرة ،1972، ص :22.

ثانيا – الفكر الإداري في الإمبراطورية البابلية

إن من أهم ما أسهمت به حضارة بابل قانون حمورابي وإدارة المعمار والبناء بكفاءة عالية وكذا طرق ضبط الإنتاج والتخزين ونظم المكافآت التشجيعية التي إستخدمت في عهد "نبوخذ نصر"[1].

المطلب الثاني: الفكر الإداري فيالإمبراطورية الفرعونية و الإمبراطورية الصينية

أولا– الفكر الإداري في الإمبراطورية الفرعونية .

بلغت الحضارة المصرية القديمة مبلغا جعل من مصر حاضرة العالم القديم، وقد وصفها الله تعالى في كتابه بأحسن الأوصاف، منها ما جاء في قوله عز وجل عندما أخرج منها فرعون وجنوده " فأخرجناهم من جنات وعيون وكنوز ومقام كريم"[2] ولقد كان لها نصيب كبير في ظهور الفكر الإداري وبزوغ العمليات الإدارية المعروفة حاليا، إذ عرفت الإمبراطورية الفرعونية أساليب إدارية فذة تجلى فيها التخطيط والتنظيم الإداري بأروع الصور، فكان المجتمع المصري الفرعوني على جانب كبير من التنظيم الهرمي، متمثلا في فرعون ملك مصر في قمة الهرم، وتحت هذه القمة كان ينتظم في تسلسل تنازلي أخذ في الإتساع النبلاء، ثم كبار موظفي الدولة ثم الكتاب والحرفيين ثم العمال غير المهرة ثم الفلاحون. ومن الشواهد الأخرى على تقدم الإدارة في العصر الفرعوني ما يلي:

– تخطيط سيدنا يوسف عليه السلام وتنظيمه الذي إستطاع أن يجتاز به الأزمة التي كانت تحيق بمصر.

– التخطيط لتقدير محصولات الغلال الزراعية سنويا.

– إستخدام الأساليب والطرق العلمية لقياس منسوب المياه ومقدار الفيضان وكمية المتدفق من مياه النيل وتقدير مساحة الأراضي التي تتطلب الري الدائم مع توقع نتيجة المحصول.

– إستخدام الإحصاء لمعرفة عدد السكان وتقدير الثروات بغية تقدير الضريبة على الدخل.

– مراعاة الكفاءة الإدارية في إختيار الموظفين مع تطبيق نظام التدريب.

– النقوش الصخرية القديمة والأهرام الشامخة والباقية على مر العصور والقرون والتي تدل دلالة قطعية على مدى التقدم الإداري والهندسي الذي عرفته حضارة مصر القديمة، فهرم خوخو على سبيل المثال تطلب إنجازه تشغيل مائة ألف عامل وإستخدم مليونان و ثلاثمائة ألف قطعة حجر و إستغرقت مدة إنجازه عشرون سنة.[3]

---

[1] نفس المرجع، ص ص : 30-31.

[2] الآيتان 57-58 من سورة الشعراء.

[3] جميل جودت ابو العينين، اصول الادارة من القران والسنة ، ط1، دار مكتبة الهلال، بيروت ،2002، ص : 27.

ثانيا- الفكر الإداري في الإمبراطورية الصينية

إن من أبرز آثار الحضارة الصينية في مجال الإدارة والأثر البيئي عليها، ما يلي:

- إيجاد نظام الإختبار والجدارة وضرورة إجتياز إختبار الكفاءة عند التعيين للوظائف الحكومية مع مراعاة المؤهلات العلمية والخبرة المهنية في نظام الخدمة المدنية.

- السبق في التنبه للأثر البيئي ومناشدة الحكام بمراعاة العوامل الطبيعية والإجتماعية والأحوال السائدة في البلاد عند ممارسة مسؤولياتهم، ومطالبة الحكومة بالتدخل في أعمال التنظيم والإشراف والرقابة حتى يسود الأمن بين الناس وتنتظم شؤون حياتهم.

المطلب الثالث: الفكر الإداري في الإمبراطورية اليونانية والإمبراطورية الرومانية

أولا- الفكر الإداري في الإمبراطورية اليونانية: تعد الإمبراطورية اليونانية من أكثر الحضارات القديمة إسهاما في تطوير الفكر الإداري القديم، وتتبلور تلك الإسهامات في أعمال فلاسفتها ومفكريها أمثال أفلاطون وأرسطو وثيسيديدس وغيرهم ممن تناولوا شؤون السياسة والحكومة والإدارة بالشرح والتحليل. ومن تلك الإسهامات ما يلي:

- بلورة مفهوم الدولة بصورة علمية وفي إطار فكري فلسفي متكامل من قبل الفيلسوف المفكر أفلاطون، والذي قسم المجتمع إلى ثلاث فئات: فئة الحكام الذي يرى أنهم الفلاسفة، وفئة المقاتلين، وفئة الصناع. ومن أعماله الإدارية أيضا فرض التدريب لكل مترشح للوظائف السياسية والإدارية.

- بلورة مفهوم الدولة من قبل أرسطو، والذي ينسب إليه البعض المدخل الوظيفي لدراسة الإدارة وفصل السلطات. كما قام بتصنيف أنواع إتخاذ القرارات بإختلاف القرارات.

- إسهامات ثيوسيديدس في السياسة والإدارة من خلال التعرض إلى طريقة إتخاذ القرارات هل هي طريقة ديمقراطية أم طريقة ديكتاتورية؟

- إشراك الافراد في الإدارة و الحكم و ارساء مفاهيم الادارة الديمقراطية في النظم الحكومية.

ثانيا- الفكر الإداري في الإمبراطورية الرومانية: تميزت الإمبراطورية الرومانية بإعتمادها المركزية في إدارة الأقاليم والإستعانة بالمستشارين والمساعدين في إدارة القطاعات الجغرافية البعيدة[1] . ولقد تركت الإمبراطورية الرومانية أثرها الواضح في الفكر الإداري القديم من خلال:

- إنشاء جهازا إداريا بيروقراطيا ضخما متكاملا لم يعرف له التاريخ مثيلا.

---

[1] نور الدين حاروش، ادارة الموارد البشرية ، ط1، دار الامة للطباعة و الترجمة و التوزيع، الجزائر، 2011، ص:27.

- الإدارة الفعالة والتنظيم الجيد للأقاليم التي دخلت ضمن الإمبراطورية.

- تقسيم السلطة الذي تضمنه دستور الإمبراطورية ومحاولة الموازنة بينها.

- أفكار أوجستين الداعية إلى التفريق بين الطبقة السياسية و الإدارية وبين الشعب الذي كان يعتقد أن هدف السياسيون والإداريون هو تحقيق المعيشة الأفضل.

المطلب الرابع: الفكر الإداري في عهد الإقطاع والعصور الوسطى

أولا- الفكر الإداري في عهد الإقطاع

تميز الفكر الإداري في عهد الإقطاع بحصر السلطة العامة في أيدي الملوك والبارونات ورجال الدين وبقية الفئات ذات المصالح الدينية والإقتصادية والسياسية ولم يكن التمثيل للشعب في البرلمان حقيقيا، إلا أن جذور الديمقراطية التي يشهدها الغرب حاليا تعود إلى عهد الإقطاع.

ثانيا- الفكر الإداري في العصور الوسطى

لقد ساد في العصور الوسطى الثراء الفكري في كافة المجالات ومنها المجالات الإدارية والسياسية، حيث أسهم مفكرو تلك الحقبة من أمثال ميكافيللي وتوماس هوبز وجون لوك ومارنجتون وغيرهم في إرساء معالم وإطار للعلوم الإدارية والسياسية لمحاولة تفسير السلوك الإنساني والتحكم فيه.

وضع ميكافيللي نظريته القائمة على أن سلوك الناس محفوف بعدم الثقة والشك، وأن الأسلوب الملائم للسيطرة على سلوكهم هو القسوة والخداع، أو اي وسيلة أخرى يمكن من خلالها السيطرة على هذا السلوك، فكان مبدؤه الأساسي الغاية تبرر الوسيلة. وقد أوصى في كتابه الشهير "الأمير" الذي أدرج فيه نظريته، بضرورة إستخدام أساليب المكر والدهاء والخداع والتدليس والمراوغة، بجانب إستخدام أساليب القهر والردع لإحكام السيطرة على المرؤوسين، و أن لا يمنع ذلك من إستخدام أسلوب الحوافز والمكافآت على أن يكون ذلك في ظل نظام الردع[1]. لقد كان فكر ميكافيللي يقوم على فصل الأخلاق عن السياسة وعليه فالدولة في رأيه لها طابع خاص من القيم والمبادئ الخالية من الأخلاق حيث لا دخل للأخلاق في السياسة. أما توماس هوبز وجون لوك فقد وضعا نظرية الحالة والحقوق الطبيعية، ونظرية العقد الإجتماعي بناء على إعتقادهما بأن السلطة تتبلور وتتطور من رغبة وإستعداد الأفراد لأن يتنازلوا عن حقوقهم الطبيعية للحاكم من أجل إقامة المجتمع، بينما جيمس هارنجتون يرى أن الحكومة لابد أن تتوافق مع القوى التي أتت بها إلى الحكم.

[1] عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص:32.

ولم تتبلور الأساليب والنظريات والمبادئ الإدارية بشكل واضح وجلي إلا في العصر الحديث، أي بعد الحرب العالمية الثانية.

المبحث الثاني: المورد البشري في الفكر الإداري الحديث

تعتبر النظرية مجموعة من المفاهيم والمصطلحات والإفتراضات التي تبحث في العلاقة بين متغيرين أو أكثر لقصد فهم الظاهرة التي هي محل الدراسة وتفسيرها، وكذلك محاولة التنبؤ بتكرار حدوث الظاهرة لسبب مفترض، ومن ثم التحكم فيها وضبطها أو الإستفادة منها للتعجيل في إحداث الظاهرة إذا كانت مرغوبة ومنع حدوثها إذا كانت غير مرغوبة عن طريق التحكم في السبب.[1]

ولقد إختلفت وجهة نظر المنظمة للفرد كعامل بها، وتعددت طرق معاملته من إتجاه تقليدي إلى إتجاه سلوكي فإتجاه حديث. وذلك ما سوف نراه في إطار عدد من النظريات والمفاهيم الفكرية، تميزت كل منها بطابعها الخاص وبالأدوات التي إستخدمتها في التدليل على صحة منطقها وإثبات الفروض النظرية التي إشتملت عليها، مقتصرين تدخلنا على الإتجاهات الرئيسية. ومنه، فإن تحليلنا سوف ينصب في إطار ثلاث إتجاهات رئيسية هي: الإتجاه التقليدي، الإتجاه السلوكي والإتجاه الحديث.

المطلب الأول: المدرسة الكلاسيكية

يطلق تعبير المدرسة الكلاسيكية على عدد من نظريات ظهرت في العالم الغربي في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين، ووصفها بالكلاسيكية لا يرجع لكونها ظهرت في فترة تاريخية مضت وإنتهت وبذلك تكتسب صفة القدم والتخلف الزمني، وإنما يستند الوصف أساسا إلى التفكير الذي تقوم عليه نظرياتها[2].

كما يطلق عليها أيضا لفظ نموذج الآلة لأنها إعتبرت المورد البشري آلة وليس من المتغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي [3]، وإنما عليه أن يتأقلم ويتكيف مع نوع العمل الموكل إليه دون أن تكون له إرادة خاصة. وينطوي تحت هذا اللواء الفكري عدة نظريات تختلف في الإفتراضات والمبادئ الإدارية التي تقوم عليها، ولكنها تتفق في نظرتها للمورد البشري. وتتمثل هذه النظريات في نظرية الإدارية العلمية، نظرية التقسيم الإداري ونظرية البيروقراطية.

---

[1] سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص: 19.

[2] علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص:24.

[3] عامر عوض، مرجع سبق ذكره ،ص:33.

أولا- نظرية الإدارة العلمية (Frederick Taylor)

متأثرا بالمشاكل التي كانت تعاني منها المنظمة التي كان يعمل بها والتي كانت تعاني منها الصناعة الأمريكية عامة، عزم فريديريك تايلور الملقب بأبي المدرسة العلمية على إيجاد حل لها، مركزا كل اهتمامه على المستوى التشغيلي معتقدا أن المشكلة الأساسية تكمن في عدم استخدام الطرق العلمية لأداء العمل.

وللحد من تلك المشكلة، يرى تايلور ضرورة تغيير الخلفية الذهنية لأعضاء المؤسسة،عمالا ومسؤولين أي إحداث ثورة كاملة في طريقة تفكيرهم وفي كيفية أدائهم للواجبات المنوطة بهم.

فقدم منهج الإدارة العلمية الذي يقوم على المبادئ التالية[1]:

- استخدام الطرق العلمية لأداء العمل: تحليل العمل، دراسة الحركات الضرورية لأدائه والزمن الذي تستغرقه تلك الحركات.
- إعتماد الأساليب العلمية في اختيار العاملين وتدريبهم.
- التوزيع الشبه متساوي للعمل بين أعضاء الإدارة والعمال حيث أن الإدارة تقوم متطوعة بتحضير العمل وتسيير تنفيذه.
- تقسيم العمل والتخصص الوظيفي بحيث فصل وظيفة التخطيط عن وظيفة التنفيذ.
- رفع الأجور (الرجل الاقتصادي).

وبالرغم من أن تايلور عمل على إدخال الأسلوب العلمي في الإدارة، إلا أنه عامل الفرد على أساس أنه آلة حددت لها مهام تؤديها دون نقاش حيث يرى أن سلوك العامل يجب أن يتواءم مع متطلبات الوظيفة. كما أنه إذا كان ممكنا دراسة الوقت الذي يستغرقه العمل الصناعي، فإن الأمر نظنه ليس كذلك بالنسبة للعمل الفكري.

ويعاب على هذه النظرية أيضا أنها تركز على الحافز الاقتصادي باعتباره الدافع الوحيد لتحفيز العمال، وأن الاتصالات في ظلها تأخذ طريق ذو اتجاه واحد (مركزية اتخاذ القرار)، وبأنها لم تأخذ في الاعتبار البيئة الخارجية وتأثيرها على تحديد السلوك التنظيمي. ومع ذلك فإن تايلور لم يغفل دراسة الإنسان حيث يعتبر من الأوائل من طالبوا بفترات الراحة بين أوقات العمل كما أن الحوافز التي أشار إليها واقعية حتى وإن لم تكن إنسانية، وإنما لم يوجه له عناية مماثلة لعنايته بدراسة العمل وكيفية تحسين أدائه.

---

[1] Taylor.F.W,La direction scientifique des entreprises, traduit de l'américain par L. Maury, Dunod, Paris, pp :68-69.

ثانيا– نظرية البيروقراطية (Max weber)

يهدف ماكس ويبر من وراء نظرية البيروقراطية التي أتى بها، إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات وكيفية تأثيره على الأداء والسلوك التنظيمي، حيث وضع نموذجا مثاليا للبيروقراطية قوامه التدرج الهرمي، وحدة السلطة الآمرة، التخصص الوظيفي ، تقسيم العمل، ومبدأ الرشد واختيار أعضاء المؤسسة على أساس القدرة والخبرة الفنية.

وبالرغم من أن ويبر ساهم في بناء إحدى الأسس الرئيسية التي تقوم عليها المؤسسة ألا وهي الهيكل التنظيمي [1]، ورغم تركيزه على المسار المهني للعاملين حيث أن التنظيم الهرمي يخلق عددا من المراكز الوظيفية التي تمكن للفرد الارتقاء إليها وأن يحصل على أجور أعلى وأن يتحمل مسؤوليات أكبر مما يحفزه ويدفعه إلى تحسين أدائه، إلا أن البيروقراطية كما رسمها ويبر تجرد الفرد من مكوناته النفسية والاجتماعية والفكرية حيث ترى أن سلوكه في العمل يتحدد فقط على أساس متطلبات الوظيفة لا أكثر، أي أن الفرد العامل شخص يتعامل على أساس القوانين واللوائح ويتجرد من العلاقات الإنسانية والصلات الجماعية، ويتخذ قراره دون أدنى اعتبارات شخصية[1]

كما أن الزيادة في درجة البيروقراطية يمكن أن تتحول إلى نظام صارم وغير مرن، لأن الاتصالات وفقها تمر عبر عدة مستويات قبل أن تأخذ الخطط أو القرارات طريقها إلى التطبيق، وذلك نظرا لكون خط الاتصالات فيه يجب أن يسير من أعلى إلى أسفل على شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات في معظم المجالات ، مما يؤدي إلى مركزية القرار في المستويات الإدارية العليا، ومن ثم عدم إتاحة الفرصة لسير خط الاتصالات من أسفل إلى أعلى[2]. الأمر الذي قد يشكل للمنظمة عائقا للتغير والتكيف مع المحيط ويفوت عليها انتهاز الفرص، ويعاب على هذه النظرية أيضا أنها تعتبر المنظمة نظاما مغلقا لا يتفاعل مع المحيط.

ثالثا– نظرية التقسيم الإداري (Henri Fayol)

لقد نشأت نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول نتيجة لخبرته كرجل أعمال ناجح في مجال صناعة الفحم والتعدين بفرنسا. وتكمن مساهمته الأساسية في إقراره بأن الإدارة علم أو وظيفة متخصصة وبدون تعلمها لا يستطيع الفرد أن يكون مديرا ناجحا، وأن أساس هذا التخصص هو معرفة المبادئ والوظائف الإدارية.

---

[1] أحمد محمد المصري، الإدارة في الإسلام، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية ، 2004، ص ص: 158–159.

[2] بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص ص: 58–59.

وقد أعلن عن 14 مبدءا أهمها التدرج الهرمي، التخصص الوظيفي، تكافؤ السلطة والمسؤولية ومبدأ نطاق الإشراف وحدد ستة وظائف[1] أوجب على المدير أو المسير القيام بها لممارسة الإدارة. فقد أدت مساهمته هذه إلى بلورة مفهوم التسيير الإداري، ومن ثم اعتبر صاحب المنهج الوظيفي للإدارة[2].

ولقد أكد فايول هو الآخر على وحدة السلطة الآمرة ولكنه لاحظ أن نظام الاتصال الرسمي المبالغ فيه غالبا ما يكون سببا في صرامة وعدم مرونة النظام البيروقراطي.

فعلا إن الإدارة علم يجب تعلمه لتحقيق التسيير العقلاني والأمثل ولكنها أيضا فن بحكم تعاملها مع البشر، ذلك التعامل الذي يتطلب مهارة قيادية تتوقف بقدر كبير على شخصية المدير وقدرته على التكيف مع المواقف المختلفة التي يصادفها.

المطلب الثاني: مدرسة العلاقات الإنسانية

بعد فشل الاتجاه الكلاسيكي في حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة بالشكل الذي تنبأ به رواده، وبعد قصوره في تقديم تفسير سليم للسلوك التنظيمي بصفة عامة، ظهر تيار جديد مغاير للاتجاه الكلاسيكي أخذا في الاعتبار الإنسان باعتباره العنصر الأساسي والحيوي في التنظيم ويشمل هذا التيار كل من: مدرسة العلاقات الإنسانية، نظرية الفلسفة الإدارية، نظرية (Z) والنظريات المعاصرة في الدافعية.

أولا- حركة العلاقات الإنسانية (Elton Mayo)

تمثل مدرسة العلاقات الإنسانية الاتجاه الرئيسي الثاني في الفكر التنظيمي، حيث بينت الدراسات التي قام بها إلتون مايو الممثل الرسمي لهذه المدرسة والتي عرفت بدراسات هاوثورن نسبة لمصنع هاوثورن التابع لشركة وسترن إلكتريك بين عامي 1927-1932، دور العلاقات الإنسانية وأهمية تأثيرها على السلوك التنظيمي.

ولقد بدأ مايو وزملائه تجاربهم بدراسة أثر الظروف المادية للعمل كالإضاءة والراحة والتهوية على إنتاجية العاملين، بهدف إيجاد حل لمشاكل الشركة وبالتالي التأكد من صحة افتراضات النظرية العلمية عن وجود علاقة مباشرة بين ظروف العمل المادية ومعدل الإنتاجية، غير أن النتائج المتوصل إليها كانت غير متوقعة حيث اكتشفوا أنه ليس للظروف المادية للعمل أي تأثير على إنتاجية العاملين ولا على روحهم

[1] الوظيفة التقنية والتجارية، المالية، المحاسبية، التنظيمية، والوظيفة المتعلقة بالأمن.

[2] ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1986، ص:44.

المعنوية. الأمر الذي أدى بمايو إلى مواصلة تجاربه مستعملا أساليب أخرى كالقيادة الديمقراطية وحرية الاتصال بين الأفراد فزاد الإنتاج وحسنت نوعيته[1].

فاستنتج بأن الجانب الإنساني للعمل عنصرا هاما يفوق في أهميته الجانب المادي وخلص إلى أن أحسن طريقة لأداء الأعمال بكفاءة هي توفير المهارة القيادية القائمة على المعاملة الديمقراطية للعمال، التعامل مع العمال كفريق واحد وتشجيع التنظيم غير الرسمي، إلا أن فعالية هذا العنصر الأخير تبقى محدودة ما دام لم يصحبه تصور جديد لهيكل المؤسسة الهرمي.

يقود المتتبع لمبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية إلى الاستنتاج بأن هذه الأخيرة لم تلغي مبادئ حركة الإدارة العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية، وإنما انتبهت إلى جانب مهم في حياة الفرد العامل يتمثل في علاقاته بزملاء العمل والجماعات داخل المؤسسة[2]. فقد نظرت إلى الفرد كمخلوق اجتماعي يتفاعل مع المجموعة التي يعمل معها ويتأثر في سلوكه بأرائها ومعتقداتها وأن إشباع حاجاته الإجتماعية قبل المادية هو الأساس في تحفيزه على العمل.

ورغم المزايا[أ] التي قدمها مايو إلا أنه تجاهل بعض النقاط أحدثت قصورا في نظريته لم يقلل من قدرها وإنما لم يجعلها الحل الأمثل، أهمها اعتبار التنظيم الذي يوفر أكبر إشباع للعلاقات الإنسانية هو أعلى التنظيمات كفاءة. الأمر الذي جعله يقف عند بوابة المصنع ولم يحاول أن يتعداها ليبحث أثر الظروف الخارجية المحيطة بالمنظمة.

ثانيا– نظرية الفلسفة الإدارية (Douglas McGregor)

لقد قدم ماجريجور تصوره للفرضيات التي تقوم عليها النظرية الكلاسيكية فيما يتعلق بالطبيعة البشرية، وهي ما أسماه بنظرية (X). والتي مفادها أن الفرد مخلوق كسلان يتصف بكراهية متأصلة للعمل ويحاول تجنبه وتجنب كل عمل جديد، قليل الطموح ويهدف إلى الأمن والاستقرار حيث يتجنب تحمل المسؤولية

---

[1] علي محمد عبد الوهاب، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1975، ص22.

[2] خالد عبد الرحيم مطر الهيفي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2005، ص: 25.

[أ] وتتمثل في إضافة مفهوم جديد في إدارة الموارد البشرية وهو دراسة الإنسان وبحث علاقاته مع الأفراد في الجماعات، إضافة لفظ التنظيم غير الرسمي إلى لغة الإدارة، توسيع مفهوم الديمقراطية وتعميمه، إقامة نظرية جديدة لدوافع الأفراد وهي الحوافز المعنوية.

ويفضل التوجيه والانقياد والتنفيذ فقط، أناني بالوراثة ولا يفكر في مصلحة الجماعة وأنه رجل اقتصادي رشيد[1].

ثم قدم بعض الفرضيات لنظرية مضادة لها تماما وهي تلك التي يؤمن بها والتي تصور تأثره بحركة العلاقات الإنسانية وهي ما أسماه بنظرية (Y) أو نظرية المشاركة التي تمثل النظرة المتفائلة للفرد.

والواقع هو أن نظرة الإدارة للفرد ليست بالضرورة إحدى النظرتين وإنما قد تكون مزيجا بينهما، وعليه فلابد على مدير الموارد البشرية أن يفهم الذين يتعامل معهم حتى يضع لهم من السياسات ما يناسب قدراتهم ويقابل دوافعهم ويزيد من كفاءتهم، أي أن يوجه اهتمامه إلى الخصائص الشخصية للفرد، وإلى متطلبات الموقف الذي يوجد فيه وإلى الظروف البيئية المحيطة به، حيث يمكن أن نجد فعلا أفرادا ينبذون العمل وآخرون يميلون إليه وقد يرجع ذلك إلى الطريقة التي تمارس بها إدارة الموارد البشرية وظيفتها وإلى فلسفتها الإدارية اتجاه العاملين.

ثالثا– نظرية (Z) (William Ouchi)

تمثل نظرية (Z) النموذج الياباني في التنظيم وهي تهتم بالثقافة التنظيمية والخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة، وتنطوي الثقافة التي تقوم عليها هذه النظرية على مجموعة متميزة من المبادئ منها[2]:

– التوظيف مدى الحياة: تنتهج أغلب المؤسسات اليابانية سياسة التوظيف مدى الحياة، مما يجعل الموظف يشعر عند تعيينه بالاستقرار الوظيفي والراحة النفسية، فيبدع في عمله ويخلص في ولائه للمؤسسة.

– التقاعد المبكر: يحدد سن التقاعد في الخامسة والخمسون، فيما يبقى العامل في الخدمة إذا احتاجت المؤسسة إليه ويمنح حينذاك ثلثي راتبه الشهري. وإن الوصول إلى درجة المدير لا يحصل إلا من بلغ الخامسة وأربعون سنة.

– اتخاذ القرارات بالإجماع والمشاركة الفعالة للعمال في صياغة القرارات الهامة: حيث يتم إشراك جميع العاملين في دراسة مشاريع المؤسسة في صورة كاملة وبحث مشاكل التنفيذ التي قد تعترضهم وطرق معالجتها، مما يحول دون وقوع أي تعثر في العمل.

– اعتبار إشراك العمال في اتخاذ القرارات من أبرز وسائل سير المعلومات داخل المنظمة.

– الرقابة الضمنية

---

[1] علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص:102.

[2] مهدي حسين زويلف، تقييم منجزات الأفراد، المؤتمر العلمي الثاني، بغداد،11 ديسمبر 1985، ص:22.

- تكثيف التكوين والتدريب: يتلقى العاملون اليابانيون في كل المستويات الإدارية التكوين المتواصل والتدريب اللازم للعمل طيلة بقائهم في المؤسسة مما يحسن آدائهم ويحقق الجودة المطلوبة.

- الإدارة الأبوية: ينتهج المدير الياباني في تعامله مع عماله منهج الأبوة حيث يمنحهم العطف والرعاية ويساهم في حل مشاكلهم العائلية، مما يولد الثقة لدى العاملين ويعزز ولاءهم للمؤسسة ويرفع روح التضحية لديهم. فلقد قام موظفوا شركة مازدا بالتنازل عن 50% من رواتبهم لسد عجز الشركة سنة 1970، كما تنازل عمال شركة برانيف للطيران عن 90% من مداخيلهم لتغطية الخسارة التي عرفتها الشركة سنة 1980 حسب ما أشار إليه أحد كبار المدراء اليابانيين (سابورو أوكيتا). ويرجع ذلك لكون المدير في المؤسسة اليابانية يتلقى تدريبا قبل أن يستلم مهامه إذ يستوجب عليه خلال العشر سنوات الأولى من عمره الوظيفي ممارسة الإدارة بصفة غير رسمية (من ترقية الموظفين، ونقلهم، والاستماع إلى شكاويهم..الخ) وهي ما يطلق عليها (God Father) ، وأن يشرع بالمستويات الدنيا ثم يتسلق السلالم الإدارية إلى أن يصل إلى قمة الهرم.

- تقديم تشكيلة متنوعة من الحوافز: تحدد الرواتب الشهرية في المؤسسة اليابانية على أساس سنوات الخبرة وتتضاعف كل خمسة عشرة عاما، كما تقدم مكافآت على الابتكارات والمبادرات الحسنة وغيرها من الحوافز المغرية، مما يجعل فكرة الانتقال إلى مؤسسة أخرى لا تراود العاملين إلا نادرا.

- رفع روح المسؤولية لدى أفراد المؤسسة والعمل بروح الفريق و ذلك بتنظيم نشاطات رياضية وثقافية مشتركة ولقاءات خارج المؤسسة (في المطاعم والمقاهي) في أيام العطل والراحة لمناقشة مشاريع المؤسسة ومشاكلها.

ان المبادئ التي تقوم عليها نظرية (Z) تجعلها تناقض تماما أسلوب التنظيم الذي عرفت به المنشآت الأمريكية، ويرجع أوشي سبب ذلك إلى الإختلاف الجوهري في تقاليد وعادات وثقافة كل مجتمع، مما جعل أهمية البعد الثقافي تبدو جلية، وهو الأمر الذي تجاهلته الدراسات السابقة[1].

تلك هي بعض مميزات الثقافة التنظيمية اليابانية التي تدعو إليها نظرية (Z) والتي تهدف إلى إعادة توجيه الإهتمام إلى العلاقات الإنسانية في المؤسسة، من خلال تقديم الدعم النفسي للفرد العامل وإشراكه في صنع القرارات، وذلك إنطلاقا من البناء الفكري والقيمي الممتزج بالروح الحضارية للشعب الياباني.[2]

[1] عبد الكريم بن أعراب، تسيير المنشأة، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2004/2003، ص: 102.

[2] بوحنية قوي، مرجع سبق ذكره، ص: 65.

المطلب الثالث– المدرسة السلوكية

اتصفت النظريات في الدافعية سواء ما تعلق منها بحركة الإدارة العلمية أو حركة العلاقات الإنسانية بالقصور، حيث اعتبرت الأولى الأجر هو العنصر الأساسي والوحيد لتحفيز الفرد، ولم توفر الثانية الفهم الكافي للعناصر الأساسية والمختلفة لدفع وتحفيز الفرد. الأمر الذي أدى بالعلماء السلوكيين إلى مواصلة الجهود للبحث عن منهج أكثر تفصيلا وتغلغلا في الجوانب النفسية والإدارية وذلك ما سوف نراه في إطار عدد من نظريات معاصرة، تهتم كل منها ببعد رئيسي من أبعاد الدافعية، وهي تنقسم إلى ثلاث فئات رئيسية:

- نظريات الاكتفاء والرضا الوظيفي(Théories de contentement)
- نظريات الطريقة (Théories de processus)
- نظريات تعزيز القوة والسلوك (théories de renforcement)

ومن أهم النظريات المعاصرة في الدافعية ما يلخصه الجدول التالي:

جدول رقم 01: النظريات المعاصرة في الدافعية

النوع	الوصف	النظريات	أمثلة
الاكتفاء والرضاء	تتعلق بالعوامل والنواحي التي تنشط وتدفع الفرد إلى أن يبدي سلوكا مستحثا.	– نظرية ترتيب الحاجات. – نظرية المعامل المزدوج. نظرية الوجود الارتباط والنمو.	التحفيز بإشباع حاجات الفرد المختلفة والمتنوعة (المركز، المسؤولية، الإنجاز، المال إلخ).
الطريقة	لا تتعلق بالعوامل التي تنشط السلوك فقط ولكن أيضا بالطريقة والأسلوب والتوجيه نحو إختيار النمط السلوكي المناسب والمرغوب	– نظرية التوقع – نظرية العدالة	التحفيز من خلال أن نجعل الفرد مدركا لمخرجات الأداء والعمل، والحاجات والأجر
تعزيز القوة والسلوك	تتعلق بالعوامل التي تزيد من إمكانيات تكرار السلوك المرغوب فيه وعدم تكرار السلوك غير المرغوب فيه	نظرية تعزيز القوة (تكثيف العامل)	التحفيز بمكافأة وإثابة السلوك المرغوب فيه واستمراره، وعقاب السلوك غير المرغوب.

المصدر: محي الدين الأزهري، الإدارة من وجهة نظر المنظمة، دار الفكر العربي للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ، 1979، ص: 349.

إن نظريات الإكتفاء والرضاء الوظيفي تركز على حاجات الفرد بإعتبارها المحرك الأساسي الأول للدافعية وتهتم بالبحث والإستفسار عما يجعل الأفراد راضين عن عملهم ويشعرون بالإكتفاء.

ولقد إختلفت هذه النظريات في تصنيف حاجات الفرد دون أن تختلف في مضمونها، حيث إقترح أبرهام ماسلو (A. Maslow.) خمس مستويات لحاجات الفرد، رتبها ترتيبا سلميا وفق أهميتها لدى الفرد، تقوم على مدخل "إشباع–تقدم". بمعنى أن الفرد لن يتنقل بحاجاته من مستوى إلى مستوى موالي في الترتيب إلا بعد إشباع الحاجات الأولى.

وتتمثل هذه الحاجات فيما يلي[1]:

الحاجات الفسيولوجية (Besoins physiologiques): وتتمثل في الحاجات الأولية للفرد والتي تتعلق بالبقاء كالحاجة إلى المأوى والطعام والراحة. أما فيما يتعلق بالعمل فتتمثل في الظروف الأساسية للعمل كالتدفئة أو التهوية، حد أدنى للأجور الخدمات الاجتماعية إلى غير ذلك من ظروف عمل مناسبة.

الحاجة إلى الأمن (Besoins de sécurité): وتتمثل في الأمن والأمان ،و الإستقرار الوظيفي، ظروف عمل آمنة، زيادة في الأجور، الأمن ضد الحوادث والأخطار.

حاجات الإنتماء (Besoins sociaux/ d'appartenance): تتمثل في الحاجة إلى تكوين علاقات مع الآخرين كالأصدقاء والعائلة، الصداقة المهنية والزمالة، الإندماج والتفاعل مع الزملاء والمشرفين، جودة الإشراف والقيادة،

الحاجات الذاتية والإحترام (Besoins d'estime et de statut): وتتمثل في الثقة بالنفس، إعتراف الفرد بقدراته والحاجة إلى الإحترام. أما فيما يتعلق بالعمل، فإنها تتمثل في الحاجة إلى الإحترام من طرف الزملاء والمشرفين، إعتراف إشرافي من الأقران، العمل في حد ذاته، زيادة واضحة في الأجور، حمل الإرتقاء الوظيفية، الحصول على شهادات الإعتراف، نشر مقالات الأفراد في مجلة المنظمة وتعليق إنجازاتهم.

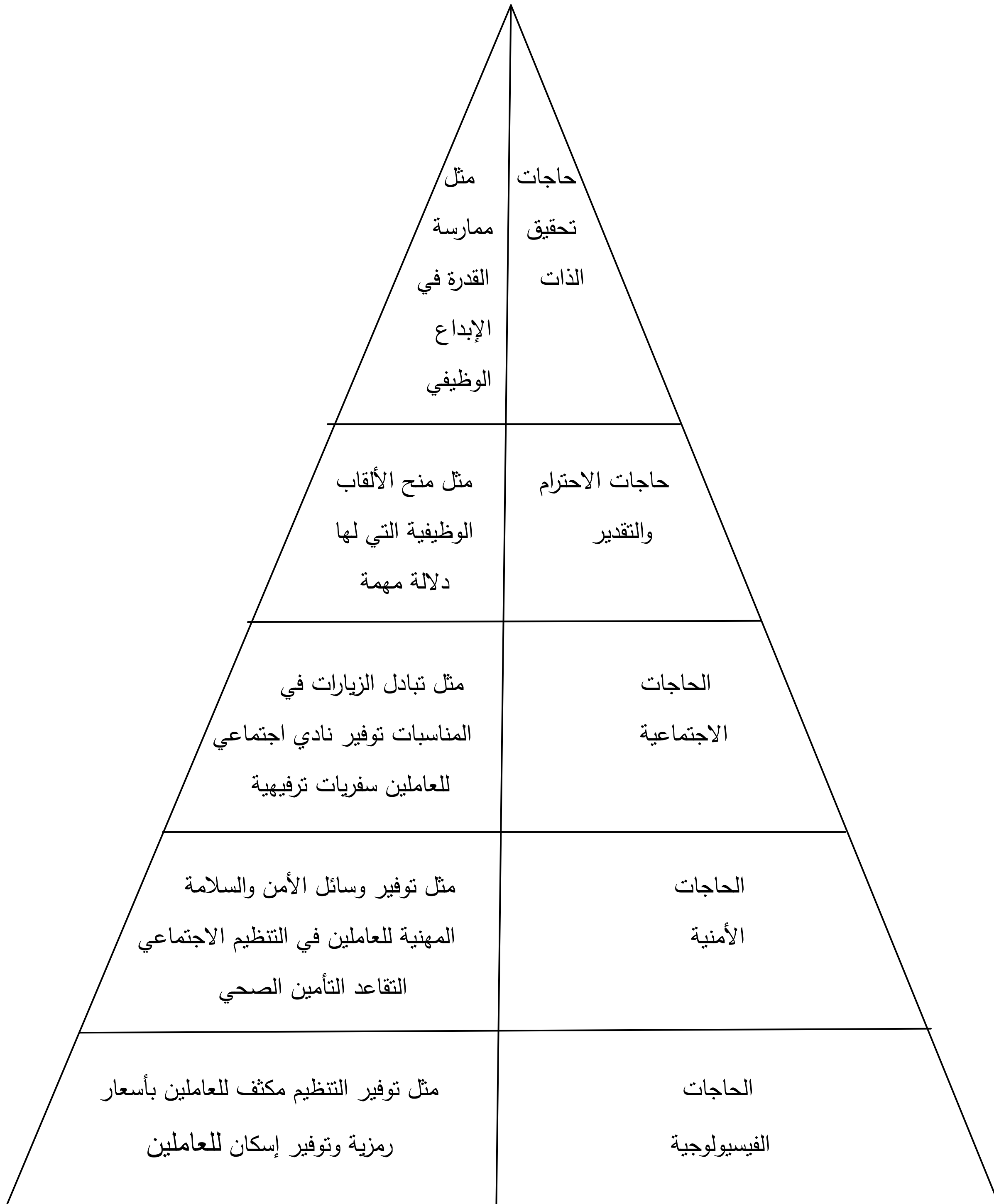
الحاجة إلى تحقيق الذات (Besoins d'accomplissement): وتتمثل في حاجات التقدير والإرتقاء بالذات، وتشبع بتحقيق وإنجاز أعمال هامة ومفيدة للغير، الحصول على ترقية، تحدي وظيفي، الإبتكار والإبداع.

---

[1] ضرار العتيبي، نضال الحواري، ابراهيم خريس، العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن، دار البازوري، عمان، الأردن، 2007، ص: 73.

ويوضح الصيرفي في الشكل الآتي تطبيق سلم ماسلو للحاجات على البيئة الإدارية:

شكل رقم 01: سلم حاجات ماسلو وتطبيقاته على البيئة الإداري



المصدر: محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص: 222.

أما هيرزبرج (F. Herzberg) مؤسس نظرية المعامل المزدوج، فلقد صنف هذه الحاجات إلى عوامل الرضا وعوامل إزالة عدم الرضاء. بحيث تتعلق عوامل الرضاء بمحتوى الوظيفة كالمسؤولية، إحترام الفرد وتقدير إنجازاته، العمل الذي يسمح للفرد بالتقدم والنمو الشخصي والتحدي الوظيفي إلى غير ذلك من العوامل التي تدفع الفرد إلى الأداء الجيد و تحقق له الرضا والإشباع الوظيفي مما سميت أيضا بالدوافع أو الحوافز (Facteurs de motivation)

أما عوامل إزالة عدم الرضا، فإنها تتعلق بمحيط الوظيفة كالأجور، الظروف المادية للعمل، درجة الإشراف، الأمن الوظيفي، مستوى العلاقات والترابط بين الزملاء والمشرفين والمرؤوسين والمركز.

إن عدم توفير هذه العوامل يسبب عدم الرضاء الذي قد يؤدي إلى الإهمالن التاخر عن العمل، التغيب أو ترك العمل، لكن وجودها لا يحقق بالضرورة الرضاء وغنما يزيل عدم الرضا. فهي ضرورية للحفاظ على الأقل على مستوى عدم السخط مما سميت بالعوامل الوقائية أو الصحية (Facteurs d’hygiene)

وعليه، فلتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وبالتالي لعوامل الإنتاج الأخرى، فإن إدارة الموارد البشرية مطالبة بإشباع العوامل الصحية إلى المستوى الذي يزول فيه الشعور بحالة عدم الرضا، حيث أن الاستمرار في الإنفاق على هذه العوامل ينتج عنه تبديد لموارد المؤسسة، وأن العوامل المسؤولة عن الشعور بحالة الرضا هي العوامل الدافعة وليست العوامل الصحية مما يستوجب تركيز الاهتمام على هذه المجموعة من العوامل[1]

بينما قسم ألرفر (C. Alderfer.) مؤسس نظرية البقاء- الإنتساب- النمو حاجات الفرد إلى ثلاث فئات أساسية، هي حاجات البقاء وهي تتمثل في الحاجات الفيسيولوجية وبعض حاجات الأمن والآمان، حاجات الانتساب وهي تشمل حاجات الأمن والحاجات الإجتماعية وبعض حاجات الذاتية والإحترام وأخيرا حاجات النمو وهي تتضمن حاجات تحقيق الذات وبعض حاجات الذاتية والإحترام.

وتقوم هذه النظرية فضلا عن مدخل "إشباع-تقدم" على مدخل "إحباط-إنحدار" بمعنى ان الفرد عندما لا تشبع حاجاته عند مستوى معين يشعر بالضجر والإحباط، فيعطي اهمية أكبر للحاجة التالية الأدنى. كما تشير هذه النظرية إلى إمكانية وجود أكثر من حاجة أو مستوى حاجة في وقت واحد[أ].

---

[1] عبد الفتاح بوخمخم، تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص: 226.

[أ] Théorie d’existence- relation- croissance.

إن لهذه النظرية أهميتها حيث أنها تدرس وتتبع موقف المورد البشري في الأوضاع التنظيمية المختلفة وتوفر للمديرين فرصة توجيه سلوك الموظف بطريقة بناءة حتى ولو أحبطت مؤقتا حاجاته في ترتيب أعلى.

وبالرغم من أن نظريات الاكتفاء هذه تهتم بالبحث والاستفسار عما يجعل الأفراد راضين في عملهم، إلا أنها لم تقدم تفسير أكثر عن سبب اختيارهم لنموذج سلوكي معين لتحقيق أهداف العمل. ذلك ما تحاول نظريات الطريقة الإجابة عليه من خلال نظريتي، التوقع لفيكتور فروم (V. Vroom) التي تقوم على أساس أن الفرد يقيم استراتيجيات أو بدائل من السلوك المختلفة ثم يختار السلوك الذي يتوقع أنه يؤدي إلى الحصول على المكافأة أو الإشباع الذي يريده أو يستحقه إذا ما بذل الجهد الكافي لتحقيق ذلك، يرى فروم أنه لمعرفة متى وتحت أي من الظروف سوف يقدم الفرد العامل أقصى طاقاته لدعم التنظيم من أجل الوصول إلى أهدافه يتوجب على إدارة الموارد البشرية أن تعرف ثلاث أشياء هي:

- درجة إيمان الفرد بأن العمل الجاد والمخلص سوف يساعد على تحقيق مستويات أداء أفضل.
- درجة إيمان الفرد بأن الفوائد المختلفة سوف تتحقق نتيجة مستويات أداء أفضل.
- الفوائد التي يوليها الفرد أهمية وقيمة والتي سوف تحضى برضاه.[1]

ونظرية العدالة التي بنت إجابتها على أساس أن العامل يلاحظ العلاقة بين حجم الإثابة أو المكافأة التي يحصل عليها وحجم الجهد المطلوب بذله للحصول عليها، ومن ثم مقارنة موقفه مع موقف أمثاله العاملين في الوظائف الشبيهة. وإذا أدرك أن الوضع يتسم بالعدالة فإنه يشعر بالرضا ويستجيب بشكل إيجابي، وإذا أدرك أن هناك تباينا بين المدخلات والعائد فإنه سوف يدفع سلوكه إلى تخفيض حجم هذا التباين (الظلم)، باتباع عدد من النماذج السلوكية كالعمل بأقل كفاءة، أو رفع معدل التأخير، أو التغيب، أو اللامبالاة في العمل إلى غير ذلك من السلوك[2].

وعليه فان المشرف عن طريق سياسات و ممارسات تسيير الموارد البشرية مطالب بتنمية الاتجاهات الايجابية للأفراد اتجاه العمل و الاتصال الداخلي . وبذلك يشكل الاشراف احد اهم العوامل المؤثرة في بلورة البيئة التنظيمية وتكوين المبادئ والقيم الثقافية للتنظيم وأعضائه كالقدوة في الالتزام بالعمل،

---

[1] محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 269.

[2] Werther william. B, Davis keith, Lee-Gosselin Hélène, la gestion des ressources humaines, 1ér éd, McGraw- Hill, Paris , 1985, pp :370–375

الدعم الشخصي للمرؤوسين، تشجيع عمليات الابداع وتبني قيم العدالة بين الأفراد مما يؤدي الى انتهاج الافراد لسلوك المواطنة التنظيمية .[1]

أما فيما يتعلق بتعديل سلوك الفرد وتغيير نتائج هذا السلوك إلى ما هو مطلوب، فقد إهتمت نظرية تعزيز القوة بذلك، باستخدام الإثابة لتقوية السلوك المرغوب فيه واستعمال العقاب لتخفيض أو إزالة السلوك غير المرغوب فيه، حيث يرى كنز أن الفرد يستجيب للعوائد، والسلوك الذي يعزز بالمكافأة يستمر ويتكرر بينما السلوك الذي لا يعزز يتوقف ولا يتكرر[2].

ويوضح الشكل التالي آثار تصور عدم العدالة على أداء الموظف:

جدول رقم02 : آثار تصور عدم العدالة على آداء الموظف

	الموظف يعتقد أنه يحصل على أقل مما يستحق.	يعتقد الموظف أنه يحصل على أكثر مما يجب.
أساس معدل الأجر قطعة	تنخفض الجودة الكمية تظل على ما هي عليه أو ترتفع.	ترتفع الجودة تظل الكمية على ما هي عليه أو تنخفض.
أساس المرتب الثابت	الكمية أو الجودة ستتجه إلى الانخفاض.	ستتجه الكمية أو الجودة إلى الارتفاع.

المصدر: محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 273.

ان التعرف على الدوافع دون ربطها بالقيم لا يفسر تكريس المرء لحياته في سبيل تحقيق اهداف معينة الى الحد الذي يمكن ان يضحي بذاته نفسها، ولكن تفسير ذلك يكمن في مفهوم القيمة بصفة عامة والقيم الدينية بصفة خاصة، فقيم البحث عن الحقيقة هي التي املت على بودا على سبيل المثال ان يتخلى عن منصبه الدنيوي، وكذلك فان القيم الدينية هي التي دفعت عثمان بن عفان رضي الله عنه ان يتبرع بكل تجارته للمسلمين وهي التي جعلت الموت متعة امام بلال بن رباح رضي الله عنه.[3]

---

[1] تير رضا ،اهتمامات تسيير الموارد البشرية و سلوك مشرفي الادارة العمومية الجزائرية في العمل: مقاربة العدالة التنظيمية ، اطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية ،_جامعة يوسف بن خدة ، 2006-2007، ص ص: 120-121.

[2] محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 275.

[3] محمد اسماعيل بلال ،ادارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ،الاسكندرية، 2004، ص:274.

المطلب الرابع: المدرسة الحديثة

لقد إستمرت جهود الباحثين لوضع نموذج حديث ومتكامل، يقوم على أساس تعويض النقص والقصور في الإتجاهات الفكرية الإدارية التي سبق عرضها وتلافي الثغرات والإنتقادات الموجهة إليها، بوضع أسس جديدة في النظر إلى المؤسسة ومكوناتها الرئيسية والمتغيرات المؤثرة في سلوكها الإداري من جهة، وإلى كيفية إدارة المورد البشري بصفة عقلانية من جهة أخرى. وذلك في إطار ثلاث نظريات أساسية هي نظرية اتخاذ القرار، نظرية النظم ومنظور تسيير الموارد البشرية.

أولا- نظرية اتخاذ القرار (Herbert Simon)

يأتي تصميم المنظمة منسجما مع كونها جهازا لاتخاذ القرارات التي تعتبر بمثابة الاستجابة الواعية للظروف والمتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة لها.

وتعتبر عملية اتخاذ القرار[أ] جوهر العملية التسييرية، لأنها ترتبط بكافة الأبعاد والوظائف الإدارية حيث أن المدير أو المسير وهو يزاول مهامه يجد نفسه دائما في مجال اتخاذ القرارات.

ويرى Simon أن الرجل الإداري يرتبط بالواقع ويكتفي بدراسة عدد قليل ومعقول من البدائل (خمسة)، ثم يختار البديل الذي يرى أنه الأفضل دون التوسع وبذل جهد ووقت إضافيين للبحث عن أحسن حل ممكن، وذلك على خلاف الرجل الاقتصادي المثالي[1].

وعليه فإن Simon قدم نموذجا واقعيا حيث يرى أن الإنسان راشد لكنه محدود ومقيد بالمحيط، يسعى إلى الإكتفاء (الوصول إلى الحلول المرضية) وليس إلى التوسع ويعمل على تضييق درجة التأكد وتقليل درجة التعقيد في المشكلة، ومن ثم فإنه ليس هناك أي قرار راشد.

وبالتالي يمكن النظر إلى القرارات من زاويتين كل منها يؤثر في اتخاذ القرارات هما: زاوية المؤسسة وهي تشمل أهدافها وسياساتها، المستوى الإداري أو التنظيمي الذي يتخذ فيه قرار معين، والحدود التي يفرضها عنصر الوقت والبيئة الحضارية التي تعمل فيها والدروس والعبر المستقاة من مواقف سابقة.

وزاوية الفرد التي تشمل عناصر تؤثر على طراز المدير كفرد في اتخاذه للقرار، ومنها شخصيته وذكاؤه، تصوراته وتحيزاته الشخصية وقدرته على التأثير على منفذي القرار الذي يتوقف عليهم فشل أو نجاح المؤسسة.

[أ] هو نشاط لمواجهة وحل المشاكل التي تواجهها الإدارة أو المسير، يتطلب بداية الإعتراف بوجود مشكلة ثم تحديدها بوضوح حتى يمكن وضع البدائل المناسبة لها ومن ثم إختيار البديل الأنسب.

[1] محي الدين الأزهري، مرجع سبق ذكره، ص 558.

وبما أن القرار الإداري هو الأداة والوسيلة المعبرة عن مدى نجاح الإدارة أو فشلها في استثمار مواردها البشرية والمادية وفي استغلال الوقت المتاح لتحقيق الأهداف المحددة، يفرق Simon بين نوعين من القرارات، القرارات القابلة للبرمجة والقرارات الغير قابلة للبرمجة حيث يرى أنه يمكن للمدير اتخاذ قرارات مبرمجة في حالة مواجهته لمشاكل محددة (روتينية) أي إستخدام أسلوب أو برنامج سبق إستخدامه بنجاح في حالات مماثلة.

أماّ إذا واجه مشاكل خاصة لم يسبق له مواجهة ما يشابهها، فإنه يمكنه أن يتخذ قرارات غير مبرمجة التي تعتبر إستجابة خلاقة للمشاكل الخاصة وضعيفة التحديد[1]. وهكذا يكون Simon قد إعتبر المؤسسة نظاما مفتوحا يتفاعل مع المحيط.

ثانيا- نظرية النظم (المنظور النظامي)

تعتبر نظرية النظم من أهم الإتجاهات العلمية السائدة في الفكر الإداري الحديث حيث تعتبر المؤسسة نظاما اجتماعيا مفتوحا، يتركب من هيكل متداخل من العلاقات المتبادلة فيما بين أعضائه وبينه وبين عناصر البيئة المحيطة به.

فتتكون المؤسسة إذن وفق هذه النظرية من أنظمة جزئية تشرف على عملية التحويل، وأنظمة جزئية أخرى تشرف وتسير المناطق الحدودية للمؤسسة من أجل المحافظة على استقرار هذه الأخيرة في علاقتها مع المحيط الخارجي. وتتكفل المناطق الحدودية هذه بتصفية المعلومات الداخلة للمؤسسة قبل تزويد المسيرين بها[2].

وعليه فإن المنظمة كنظام تقوم على ثلاث عناصر أو أجزاء رئيسية متداخلة فيما بينها هي[3]:

1- **المدخلات:** إن المصدر الأساسي للمدخلات في أي نظام هو البيئة التي تلعب دورا هاما في حركة هذا النظام وفي تأمين استقراره، وهي تتمثل أساس في المدخلات الإنسانية، المادية والمعنوية.

---

[1] أوكيل محمد سعيد وآخرون، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر، 1994، ص: 141.

[2] نفس المرجع، ص ص: 110-113.

[3] Georges Lerbert, Approche systémique et production de savoir , Editions universitaires UNMFREO, Paris ,1984, p :37.

2- **الأنشطة:** وهي تتمثل في العمليات الهادفة إلى تحويل المدخلات من طبيعتها الأولية إلى مخرجات ومن ثم الحصول على مدخلات جديدة. وإن نجاح النظام مرهون بدرجة كبيرة بفعالية هذه النشاطات وقدرتها على استيعاب المدخلات المتاحة.

3- **المخرجات:** وتتمثل في سلسلة الإنجازات المحققة عن الأنشطة والتي تمثل قيمة ما أسهم به النظام في خدمة المجتمع. ويمكن تصنيف المخرجات هي الأخرى على أسس متوافقة مع تصنيف المدخلات.

ثالثا- منظور إدارة الموارد البشرية

لم تثبت وظيفة تسيير الموارد البشرية وجودها إلا بعد الحرب العالمية الثانية، حيث كانت أهم الوظائف المقترحة آنذاك متمثلة في الوظيفة الإدارية، الوظيفة التقنية، الوظيفة التجارية، الوظيفة المالية، الوظيفة المحاسبية ووظيفة الأمن التي أدمجت فيها وظيفة الأفراد. وكانت مصلحة المستخدمين مسيرة من طرف إداريين مهتمين باحترام القانون، ليس إلا.

ولم يتسع نطاق تدخل هذه الوظيفة إلا في نهاية الستينات بحيث غلبت الانشغالات الإنسانية على الوظيفة الاجتماعية، وأصبحت متمركزة في عدد كبير من المنظمات ووصلت إلى مرتبة المديرية على الأقل[1].

وفي نهاية السبعينات وبداية الثمانينات، دخلت وظيفة الموارد البشرية ميدان التسيير الحقيقي للموارد البشرية على مستوى التوظيف، الأجور، التكوين، مدة العمل.....إلخ، وتطورت الأدوات وأصبح إطارات الوظيفة مسيرون حقيقيون.

ولقد أصبحت هذه الوظيفة تتميز بالتحدي للتغيير الذي تشهده المنظمة المنبثق عن محيطها الخارجي (التكنولوجي، الاقتصادي، الاجتماعي...) والذي تحرك المنظمة لمواجهته كل مواردها وفي المرتبة الأولى الأشخاص الذين يشكلونها[2]. وتعد حلقات الجودة، النوعية الشاملة، الإدارة بالأهداف من الممارسات الرئيسية للوظيفة الاجتماعية.

فلم تعد إدارة الموارد البشرية مجرد أداة تنفيذية تستجيب لتعليمات وأوامر من قانون أو لائحة، وينحصر نشاطها في حفظ البيانات والملفات فحسب، بل أصبحت مسؤولة عن التنبؤ بالتغيرات، تخطيط

---

[1] Thévenet. M, La réforme d'une époque, l'expression des salariés, Revue française de gestion, N40, mars-avril, 1983, pp : 18-32.

[2] Peretti, J.M, Un renouvèlement des pratiques de la gestion des ressources humaines, Revue française de gestion, N54, sept-déc, 1985, pp : 62-68

الاحتياجات من الأفراد وتخطيط أساليب توفير تلك الاحتياجات وصيانتها. مع الحرص على تنظيم الجهاز الإداري الكفئ، القادر على تنفيذ تلك الخطط ونقلها إلى واقع التطبيق والرقابة على التنفيذ وتقييم الإنجازات المحققة.

لقد ازدادت اهمية هذا المدخل لأنه ينظر الى المورد البشري على انه استثمار لا بد من تنميته وتطويره وان كل من الاهداف التنظيمية وحاجات الافراد يكملان بعضهما البعض وان تحقيق مكاسب في احدهما لا يكون على حساب الاخر وحتى تنجح المؤسسة في الرقي بمواردها البشرية عليها ان بإدخال اساليب جديدة وتغيرات وتحسينات على بنى الادارة كالهندسة الادارية وادارة الجودة الشاملة وكذا التكنولوجيات الحديثة.[1]

وبناء على ما تقدم، يمكن الاستخلاص بأن الفترة ما قبل الثمانينات، تميزت بالنظرة التقليدية للمستخدمين، حيث كان ينظر لهم كمصدر تكلفة التي يجب تخفيضها. بينما تميزت الفترة ما بعد الثمانينات بالنظرة المجددة أو المصلحة حيث شهدت تأزر حقيقي بين الاجتماعي والاقتصادي وأصبح ينظر إلى المستخدمين كمورد يجب تعظيمه أي كاستثمار.

ويقوم منهج إدارة الموارد البشرية على أربعة مناظر هي:

أ- المنظور الإنساني لإدارة الموارد البشرية

إن الاعتراف بآدمية الأفراد، احترام أحاسيسهم واتجاهاتهم، إشباع طموحاتهم وآمالهم وتأمين تخوفاتهم، جعل من تسيير الموارد البشرية وظيفة إنسانية بالدرجة الأولى، وبما أن الأمر يتعلق بتسيير أشخاص معقدة، فإنه يستلزم على المسير أن يتكيف مع مختلف المواقف الإنسانية التي تواجهه وأن يتزود بالمهارات القيادية، للتنبؤ بالسلوك البشري وبردود الفعل المتوقع حدوثها من قبل الأفراد على إثر كل قرار يصدر أو إجراء يتخذ أو أسلوب يتبع.

وغالبا ما يقصد بالموارد البشرية جميع الأفراد المشتغلين في القطاعات المختلفة باستثناء تلك الفئة القادرة على العمل لكنها لا تبحث عنه. بسبب عدم رغباتها فيه أو لعدم إمكانها الدخول في السوق العمالة

[1] تايب الهام ،امكانية تطبيق الهندسة الادارية ة وادارة الجودة الشاملة لتفعيل تسيير الموارد البشرية: دراسة حالة المعهد الدبلوماسي والعلاقات الدولية الجزائري، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3 ،2011-2012 ، ص: 33.

لعوامل اقتصادية (البطالة)، أو تعليمية (الطلبة المتفرغين للتعلم)، أو اجتماعية (ربات البيوت)، أو قانونية (المتقاعدون ونزلاء السجون) أو مرضية (المرضى والمعوقون) أو لعامل السن (الأطفال)[1].

ب- المنظور التسييري للموارد البشرية

إن تبني النظرة التقليدية للمستخدمين أو النظرة المجددة، يترجم في الواقع في ممارسات وظيفة الموارد البشرية التي تختلف بصفة حساسة في شكلها وفي أهدافها. ومن بين هذه الممارسات، اختيار التسمية للوظيفة الاجتماعية بالمنظمة. وإن كل تسمية من التسميات المقترحة تتعلق بالظروف الخاصة بكل منظمة وتشير إلى الأهمية التي توليها للمستخدمين، وبالتالي لتسييرهم. ومن بين التسميات المقترحة إدارة مصلحة المستخدمين، إدارة العلاقات الاجتماعية أو الصناعية، إدارة العلاقات الإنسانية، إدارة المستخدمين، إدارة التطور الاجتماعي، إدارة الموارد البشرية[2].

ويختلف موقع إدارة الموارد البشرية على الهيكل التنظيمي بالمنظمة، باختلاف حجم ومحيط المنظمة وبمدى تقديرها لها. ومن بين النماذج التنظيمية الخاصة بالتنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية هناك، التنظيم المتكامل الذي يقصد به وجود إدارة متكاملة لإدارة الموارد البشرية، وهناك التنظيم المتسع الذي يتمثل في وجود مدير لإدارة الأفراد، مدير للعلاقات العمالية ومدير العلاقات العامة، اللذين يتبعون المدير العام لشؤون الأفراد.

يرى Mintzberg ان للمسير عشرة ادوار متميزة و متداخلة فيما بينها تنقسم الى ثلاث فئات اساسية هي الادوار المتعلقة بعلاقاته مع الغير و تتمثل في دور الرمز و دور القائد و دور رجل الاتصال ،الادوار الاعلامية و تتمثل في دور الملاحظ النشيط و دور الناشر و دور الناطق الرسمي و الادوار القرارية وهي تتمثل في دور المقاول و دور الضابط المنظم و دور الموزع للموارد و دور المفاوض.[3]

ج- المنظور النسقي لتسيير الموارد البشرية:

والذي يعتبر إدارة الموارد البشرية نظاما مفتوحا يتكون من أنظمة جزئية مترابطة، يؤثر بعضها في البعض، بصفة مباشرة أو غير مباشرة وتتأثر بالمحيط وتؤثر فيه.

---

[1] منصور أحمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1976، ص:18.

[2] Besseyres, des Horts, vers une gestion stratégique des ressources humaines, Editions d'organisation, Paris, 1988, p:55.

[3] Mintzberg,H, Le management voyage au centre des organisations, Editions d'organisation, Paris,1990 p : 34

د- المنظور التقديري لتسيير الموارد البشرية:

يقوم التسيير التقديري للموارد البشرية على التنبؤ باحتياجات وتحديات المنظمة من الموارد البشرية ومحاولة معالجتها قبل أن تظهر وتتجلى. وذلك على خلاف التسيير التصحيحي الذي عادة ما يتبعه تأزم للمشاكل وصعوبات في اختيار الفرص. ويتميز التسيير التقديري للموارد البشرية ببحث في نفس الوقت مرن وواقعي، لتحقيق الترابط والتوافق بين احتياجات وأهداف المنظمة من جهة وكفاءات وطموحات مستخدميها من جهة أخرى.

فهو يمكن المنظمة من الحصول وفي الوقت المناسب على يد عاملة مؤهلة ومحفزة لممارسة مهامها ولتحمل المسؤوليات الضرورية لضمان بقاء المنظمة وتطورها[1].

المبحث الثالث: المورد البشري في الفكر الإداري الإسلامي

تباينت نظريات الفكر الإداري في نظرتها للفرد العامل، من اعتباره آلة حددت لها مهام تؤديها دون نقاش ومركزة اهتمامها على الآداء ورفع الإنتاجية، وبين النظرة الإنسانية للعامل مع تجاهل المتغيرات الاخرى المؤثرة على سلوكه داخل المؤسسة، مما يجعلها تتصف بالجزئية والقصور، بل بالإخفاق في إيجاد حلول عملية تطبيقية لمشكلة الإنتاجية والحافز والعلاقات الصناعية، وتوزيع السلطة وغيرها من مشكلات العملية الإدارية.

بينما يشكل المورد البشري محور الفكر الإداري الإسلامي، وهو الهدف من كل مبادئه وتعاليمه. ذلك الفكر الذي بدأ يتبلور منذ نزول الرسالة المحمدية وأمره بإبلاغها للعالمين "يا أيها الرسول بلغ ما أنزل إليك من ربك وإن لم تفعل فما بلغت رسالته"[2].

والذي يستند إلى نصوص القرآن الكريم وتوجيهات السنة النبوية الشريفة ويقوم على أساس من القيم الإنسانية التي كانت تسود المجتمع الإسلامي في صدر الإسلام وعلى الممارسات الفعلية للعملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه والرقابة للنشاط البشري وإن لم تكن تعرف بمسمياتها الحديثة.[3]

إذا كان الفكر الإداري بالمفهوم العلمي المعاصر يمثل المبادئ والنظريات التي تحكم الإدارة بما تشتمل عليه من عناصر ووظائف، فإن الفكر الإداري الإسلامي يمتد بالضرورة إلى سائر المجالات الإدارية

---

[1] Malthis, L , La gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines, Editions d’organisation ,Paris, 1984, p:23.

[2] الآية 67 من سورة المائدة.

[3] أحمد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص: 151.

بمفاهيمها المختلفة وعلى وجه الخصوص المفهوم الاجتماعي الذي يتمثل في العلاقات الإنسانية التي تعنى بتأكيد القيم الإنسانية في الإدارة، بما أن الشمول والإستمرار من خصائص الإسلام والإعتناء بالإنسان وإصلاح النفس والمجتمع من إهتمامات الدين الإسلامي ومن أهم أهداف الدعوة المحمدية.[1]

فإنه يهتم بالفرد العامل إهتماما بالغا ويحث على العمل الجاد والهادف إلى إسعاد الفرد والجماعة، ومن أجل ذلك وضع مجموعة من ضوابط وقيم تحكم عملية إدارته، باعتباره عنصرا فعالا ومتميزا.

المطلب الأول: مصادر الفكر الإداري الإسلامي

يستند الفكر الإداري الإسلامي على القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة ودستور الدولة الإسلامية الأولى وعلى الإجماع. ولا يوجد للفكر والأحكام مصادر نقلية بخلاف كتاب الله وسنة نبيه صلى الله عليه وسلم، فقد جاء في أواخر التنزيل قوله تعالى: " اليوم أكملت لكم دينكم وأتممت عليكم نعمتي ورضيت لكم الإسلام دينا"[2].

كما كان من أواخر ما أوصى به النبي صلى الله عليه وسلم في حجة الوداع قوله: "تركت فيكم ما إن تمسكتم بهما لن تضلوا بعدي أبدا: كتاب الله وسنتي".[3]

كما ظهرت مصادر أخرى بعد تتابع العصور واختلاف الظروف من أهمها القياس والمصلحة المرسلة والعرف، وكلها مصادر مبنية على الإجماع ويجوز الأخذ بها متى توافر فيها شروط الإسناد إلى القرآن الكريم والسنة المطهرة.

أولا- القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة

أ- القرآن الكريم

وهو الدليل الشرعي الأول، والمرجع الأول للأحكام لما جاء به من نصوص قطعية الدلالة، وهو أول ما يرد إليه اجتهاد المجتهد بحثا عن ما يؤيد رأيه من دليل، أو حسما لإختلاف في الرأي عند تعدد الآراء ، فيما ليس فيه نص قطعي الدلالة.

والقرآن الكريم حاكم غير محكوم، تخضع له العلوم كلها، ولا يخضع لها، تتناول آياته العقيدة، والشريعة، ومنهاج الحياة، وسنن الكون، فمن الآيات ما يستخرج منه الحكم مباشرة، ومنها ما يحتاج إلى بذل جهد

---

[1] محمد عبد المنعم خميس، مبادئ الفكر الإداري الإسلامي دراسة مقارنة، ندوة رقم 31 حول الإدارة، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب – البنك الإسلامي للتنمية، جدة، 15-19 سبتمبر 1990، ص: 45.

[2] الآية 3 من سورة المائدة.

[3] رواه الحاكم تحت رقم 318.

وإعمال العقل لإستنباط الحكم، خاصة وأن كثيرا من الآيات جاءت مقترنة بالحكمة من التشريع، ومعلّلة بمصالح العباد بشكل ظاهر، ومنها مالا يكتمل الحكم الشرعي بها إلا بضم إليها آيات أخرى، و يشرح بعضها بعضا، وقد لا يتم التوصل إلى حكم من الأحكام بشكل كامل إلا بعد تدبر أكثر من آية واحدة[1].

فلقد تحدث القرآن الكريم عن كل ما تحتاج إليه البشرية، وترك الفروع وبيان ما أجمل للسنة النبوية الشريفة، قال تعالى: "يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم فإن تنازعتم في شيء فردوه إلى الله والرسول إن كنتم تؤمنون بالله واليوم الآخر ذلك خير وأحسن تأويلا"[2] فيما أبقى بيان بعضهما الآخر لظروف الناس وأحوالهم وأعرافهم التي هي في تغيير مستمر، قال تعالى: "ومن يشاقق الرسول من بعد ما تبين له الهدى ويتبع غير سبيل المؤمنين نوله ما تولى ونصله جهنم وساءت مصيرا"[3] اي ترك كيفية تطبيق الأحكام لما يراه الناس أصلح ، مما يدل على مرونة الشريعة الإسلامية وصلاحيتها لكل زمان و مكان[4].

ومن التعاليم الواردة في القرآن الكريم ما جاء في الآيات التالية:

-"إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل إن الله نعما يعضكم به إن الله كان سميعا بصيرا".[5]

-- "من يشفع شفاعة حسنة يكن له نصيب منها ومن يشفع شفاعة سيئة يكن له كفل منها وكان الله على كل شيء مقيتا".[6]

- "لو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك، فاعفوا عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر".[7]

ب- السنة النبوية

تعني السنة لغة السيرة، وتعني الطريقة ، كما تعني النظام كما جاء في قوله تعالى : "سنة الله التي قد خلت من قبل و لن تجد لسنة الله تبديلا "[8]

---

[1] فوزي محمد طايل ، كيف نفكر إستراتيجيا ، ط 1 ، مركز الإعلام العربي ، القاهرة، 1997 ، ص: 11

[2] الآية 59 من سورة النساء.

[3] الآية 115 من سورة النساء.

[4] الرائد محمد مهنأ العلي ، مرجع سبق ذكره ، ص :92 -93

[5] الآية 58 من سورة النساء.

[6] الآية 85 من سورة النساء.

[7] الآية 159 من سورة آل عمران.

[8] الآية 23 من سورة الفتح.

والسنة في الإصلاح الشرعي، هي ما صدر عن النبي صلى الله عليه وسلم من قول أو فعل أو تقرير.

وهي الدليل الشرعي الثاني بعد القرآن الكريم، ومن ثم فهي المصدر الثاني للأحكام، والمرجع التالي الذي يرد إليه إجتهاد المجتهد، أو يرفع به الإختلاف بين المجتهدين، من حيث كونها بيانا لما جاء مجملا في كتاب الله أو لما لم يرد إليه نص قرآني صريح[1].

وكونها المصدر الثاني للتشريع يأتي إلتزاما لأمر الله تعالى : "و ما أتاكم الرسول فخذوه و ما نهاكم عنه فانتهوا و اتقوا الله إن الله شديد العقاب"[2]

وهناك العديد من الأحاديث الشريفة التي تناولت أحكام إدارية تعالج شؤون الرعية تثبت بأن السنة المطهرة مصدر هام من مصادر الفكر الإداري، من تلك الأحاديث ما يلي:

- "اعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه"[3].
- "من أطاع أميري فقد أطاعني ومن عصى أميري فقد عصاني"[4]
- "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته......"[5]

ثانيا- دستور الدولة الإسلامية الأولى [6]:

يعد دستور الدولة الإسلامية أول المصادر التي يمكن الرجوع إليها في مجال الإدارة بعد القرآن الكريم والسنة النبوية، تلك الوثيقة التاريخية التي أعدها الرسول في بيعة العقبة والتي تعد عقد التأسيس الأول للدولة الإسلامية. ينظم هذا الدستور علاقات الرعية ويحدد الحقوق والواجبات، ويحوي العديد من القواعد الأساسية والمبادئ الإدارية التي هي مستمدة من القرآن الكريم.

ثالثا- الإجماع:

ويقصد به اتفاق جملة من المجتهدين من فقهاء المسلمين (أهل الحل والعقد) في زمن معين على حكم واقعة أو مسألة محددة لم يسبق وقوعها في عهد النبي صلى الله عليه وسلم.

ويستمد الإجماع حجيته من القرآن الكريم منه قوله تعالى: "وإذا جاءهم أمر من الأمن أو الخوف أذاعوا به ولو ردوه إلى الرسول وإلى أولي الأمر منهم لعلمه الذين يستنبطونه منهم ولولا فضل الله عليكم ورحمته

---

[1] فوزي محمد طايل ، مرجع سبق ذكره ، ص :33

[2] الآية 7 من سورة الحشر.

[3] رواه ابن ماجه تحت رقم 2443.

[4] رواه الترميذي تحت رقم 2830

[5] رواه البخاري تحت رقم 193.

[6] أحمد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص: 68-69.

لاتبعتم الشيطان إلا قليلا"[1] ، ومن السنة النبوية منها قوله صلى الله عليه وسلم: "ما رآه المسلمون حسنا فهو عند الله حسن".[2] وإذا تغيرت ظروف الإجماع الأول يجوز لهؤلاء المجتهدين أن يقرروا ما يحقق المصلحة العامة في ضوء المستجدات اللاحقة حيث أن تداعيات الحكم قد تختلف من زمان إلى آخر ومن مكان إلى آخر. ويساهم الإجماع في تسهيل شؤون إدارة الموارد البشرية في مختلف الأزمنة والأمصار من خلال إيجاد معالجات للمشاكل التي تعترضها لا تخرج على إطار الكتاب والسنة وتتلائم مع روح العصر[3].

رابعا– القياس

يعرّف القياس بأنه إلحاق واقعة لا نص على حكمها الشرعي بواقعة ورد نص بحكمها في القرآن الكريم أو السنة النبوية، وذلك لتساوي الواقعتين في علة الحكم. ولا خلاف بين جمهور الفقهاء أن القياس أصل من أصول التشريع ودليل من الأدلة الشرعية التي يرجع إليها في معرفة الأحكام الشرعية العملية، وللقياس أربعة أركان هي :

الأصل الذي ثبت فيه الحكم بالنص أو الإجماع ، ويسمى المقيس عليه .

حكم الأصل : وهو الحكم الشرعي الذي ثبت في الأصل نصاً أو إجماعا ويراد تعديته إلى محل آخر .

الفرع : وهو المحل الذي لم ينص على حكمه ويراد تعدية حكم في الأصل إليه .

العلة : وهي الوصف الجامع الذي من أجله شرع الحكم في الأصل .

أما حكم الفرع فليس ركنا في القياس لأنه نتيجة وثمرة له ، ونتيجة الشيء وثمرته لا تكون جزءاً منه .[4]

.[4]

خامسا– إسهامات العلماء والمفكرين المسلمين

القدامى منهم والمعاصرين كابن خلدون والفرابي والماوردي والقشقلندي وأبو حامد الغزالي وابن تيمية وغيرهم كما سيتبين في المطلب الموالي.

---

[1] الآية 83 من سورة النساء.

[2] رواه الطبراني تحت رقم 8583.

[3] غانم فنجان موسى، فاطمة فالح أحمد، الإدارة في المنهج الإسلامي مدخل الوظائف الإدارية، الطبعة العربية الأولى، دار البازوري، الأردن، 2011، ص ص: 68-69.

[4] فؤاد علي العاجز ، عطية العمري ، القيم و طرق تعليمها ، دراسة مقدمة الى مؤتمر كلية التربية و الفنون تحت عنوان القيم و التربية في عالم متغير ، جامعة اليرموك ، الاردن ، 27-29/7/ 1999 .

المطلب الثاني: فلسفة الإدارة بالقيم الإسلامية ورواد الفكر الإداري الإسلامي

أولا- فلسفة الإدارة بالقيم الإسلامية

تهتم فلسفة الإدارة بالقيم بكل المتغيرات التي تؤثر على سلوك الفرد داخل المؤسسة وخارجها حيث أنها[1]:

- ترتبط بالفلسفة الاجتماعية للمجتمع الإسلامي وبقيمه وأخلاقياته باعتبار أن المؤسسة نظام فرعي من النظام الاجتماعي الإسلامي الشامل، تلتزم بالمبادئ والمثل والقيم الخلقية والعقائدية لذلك المجتمع الإسلامي وتراثه (المتغير الاجتماعي الأخلاقي).
- تركز الإهتمام على المتغير الاقتصادي والحافز المادي وتعمل على إشباع حاجيات الفرد الفيسيولوجية (المتغير الاقتصادي).
- تهتم بالعوامل الإنسانية والروحية للفرد وتحترمه كإنسان، وتشركه في العملية الإدارية بحسب قدراته العقلية واستعداداته النفسية "لا يكلف الله نفسا إلا وسعها" وباعتباره يسعى إلى الإخلاص والإتقان في العمل (المتغير الإنساني).
- تهتم بالنظام وبتحديد المسؤوليات وتحترم التنظيم الرسمي، وتطالب بالطاعة في غير معصية. إن القيادة تسعى للمشاركة والتناصح وتتميز بدرجة عالية من تقبل النقد من أجل المصلحة العامة (متغير السلوك والنظام).

المتغير الإقتصادي:

لقد أدرك المنهج الإسلامي أهمية العمل ودوره في تكوين عوامل الإنتاج المادية وإنتاج وتسويق السلع والخدمات التي تلبي حاجات الأفراد والبلاد، فأضفى عليه قدسية خاصة، واعتبره جهادا في سبيل الحصول على متطلبات إستمرار الحياة، ولذلك يعد العمل في الإسلام فريضة وعبادة[2]، قال تعالى: "وآخرون يضربون في الأرض يبتغون من فضل الله وآخرون يقاتلون في سبيل الله"[3] ويقول النبي صلى الله عليه وسلم: "ما أكل أحد طعام قط خير من أن يأكل من عمل يده وإن نبي الله داود كان يأكل من عمل يده"[4].

---

[1] أحمد ابراهيم أبو سن، الإدارة في الإسلام، الدار السودانية للكتاب، السودان، 1984، ص ص: 37-38-54-55.

[2] غانم فنجان موسى وفاطمة فالح أحمد، مرجع سبق ذكره، 2011، ص:96.

[3] الآية 20 من سورة المزمل

[4] رواه البخاري تحت رقم 2072.

وتأكيدا على قدسية العمل و كرامة العامل يفرض الإسلام على صاحب العمل جملة من الالتزامات من أهمها ما يلي:

- أن يكون الأجر عادلا وذلك باحتسابه على قدر العمل، يقول تعالى: "ولا تبخسوا الناس أشياءهم ولا تعثوا في الأرض مفسدين"[1]، ويفهم من ذلك أن بخس العامل حقه يعتبر إفسادا لما يترتب عليه من تقليل حماسه للعمل أو صرفه عنه كلية أو دفعه إلى الإنحراف[2]
- أن يكون الأجر معلوما بالمشاهدة أو الوصف الرافع للجهالة[3]، فعن ابن مسعود أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: "إذا استأجر أحدكم أجيرا فيعلمه أجره"[4].
- أن يكون الأجر محققا كفاية حاجات العامل الإنسانية، يقول النبي صلى الله عليه وسلم: "من كان لنا عاملا ولم يكن له سكن فليتخذ مسكنا، ومن لم يكن له زوج فليتخذ زوجا، ومن لم يجد خادما فليتخذ خادما، ومن لم يكن له دابة فليتخذ دابة، ومن اتخذ غير ذلك فهو غال أو سارق"[5].
- عدم المماطلة في دفع الأجور إلى مستحقيها، يقول النبي صلى الله عليه وسلم: "أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه"[6].

متغير السلوك والنظام

إن الرسول صلى الله عليه وسلم وسع نطاق مفهوم الإدارة ليشمل كل فرد في المجتمع، والهدف من وراء ذلك تربية أفراد الأمة على تحمل المسؤولية وأسس في هذا الحديث "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته" لمبدأ تلازم السلطة والمسؤولية وهو من أحدث المفاهيم الإدارية المعاصرة. ولتمكين المسؤول من القيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقه فقد أعطى سلطة مكافئة لهذه المسؤولية، وهي الطلب من الأفراد طاعته ما لم يؤمر بمعصية ويدل على ذلك ما جاء في قوله " على المرء المسلم السمع والطاعة فيما أحب وكره ما لم يؤمر بمعصية، فإذا أمر بمعصية فلا سمع ولا طاعة"[7]. والجدير بالذكر أن الطاعة في المعروف لا

---

[1] الآية 183 من سورة الشعراء.

[2] أحمد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص: 127، نقلا عن يوسف القرضاوي، معالم الحل الإسلامي في الناحية الإقتصادية، ص: 20.

[3] الرائد محمد مهنا العلي، مرجع سبق ذكره، ص: 173.

[4] رواه الألباني تحت رقم 5/341

[5] رواه أبو داود تحت رقم: 2945.

[6] رواه بن ماجه تحت رقم 2443.

[7] رواه البخاري تحت رقم 7144 ومسلم تحت رقم 1839 واللفظ للبخاري.

لا تعني أن الموظف لا يستطيع إبداء وجهة نظره، ولكن عليه أن يبدي رأيه بوضوح وأدب، ودون تجاوز لحدود الإحترام[1]، كما قال تعالى: "وقولوا للناس حسنا"[2].

المتغير الأخلاقي

تربط نظرية الإدارة في الإسلام في ما بين الإنسان كعنصر منتج في العمل وبين سلوكه وبيئته الإجتماعية الإسلامية.

المتغير الإنساني

ينظر الإسلام إلى الفرد نظرة متكاملة، على أنه كائن متكون من جسد وروح فدعى إلى عدم إرهاقه وتكليفه فوق طاقته، فقال تعالى: "لا تكلف نفس إلا وسعها"[3]، وإلى توفير أوقات الراحة في العمل وذلك بتحديد ساعات العمل قال النبي صلى الله عليه وسلم: "إن لربك عليك حقا ولنفسك عليك حقا ولأهلك عليك حقا فأعط كل ذي حق حقه "[4]، وطالب باحترامه "أنزلوا الناس منازلهم"، وتحقيق ذاته فأمر بإشراكه في صنع القرار، قال تعالى: "وشاورهم في الأمر"[5] ، وحضى على العلاقات الإنسانية القائمة على العدل والمساواة والإخاء والإيثار والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، قال عز وجل: "والمؤمنون والمؤمنات بعضهم أولياء بعض يأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر"[6].

ولقد وضع أبو سن نموذجا مبسطا لفلسفة الإدارة بالقيم الإسلامية باعتبارها نظاما مفتوحا ومرتبطا بالنظام الاجتماعي الإسلامي، تتمثل عناصره فيما يلي[7]:

المدخلات: وهي تتمثل في متغيرين أساسيين هما:

أ- أهداف الإدارة بالقيم: وهي لا تختلف عن أهداف المجتمع المسلم وتتلخص فيما يلي:

- تحقيق مقتضى الاستخلاف في الأرض وإقامة مجتمع الكفاية والعدل.

---

[1] عبد السميع محمد الأنيس، مبادئ السلوكية للإدارة في السنة النبوية، مجلة الشريعة والدراسات الإسلامية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، العدد98 ، السنة 29، سبتمبر 2014، ص: 232.

[2] الآية 83 من سورة البقرة.

[3] الآية 233 من سورة البقرة.

[4] رواه البخاري تحت رقم 1867.

[5] الآية 159 من سورة آل عمران.

[6] الآية 71 من سورة التوبة.

[7] أحمد ابراهيم أبو سن، مرجع سبق ذكره، ص ص: 55-59.

ب- البرنامج العملي للإدارة بالقيم: وهو الذي يترجم الأهداف العليا للإدارة إلى واقع ملموس من خلال:

- ربط الإدارة بالبيئة الاجتماعية الإسلامية ربطا محكما، يجعلها ملتزمة بأخلاقيات البيئة الاجتماعية ومنفذة للشريعة الإسلامية في المجال الإداري داخل المؤسسة الإدارية (توفير المتغير الاجتماعي).
- تطبيق مبدأ الشورى والمشاركة داخل المؤسسة الإدارية، وتوفير الجو الإنساني الرفيع الذي يحفز الفرد العامل للإنتاج والعطاء ويشجع كينونته الإنسانية وكرامته الأدبية (المتغير الإنساني).
- توفير المقومات الاقتصادية والمادية الضرورية للفرد العامل والتي تحفظ الحد الأدنى لكرامته دون استغلال لفائض العاملة ودون ظلم من جانب رب العمل (إشباع المتغير الاقتصادي).
- تنظيم العمل الإداري وتحديد المسؤوليات والواجبات الهرمية في المؤسسة الإدارية، والعمل على احترام السلطة الرسمية وإطاعة ولاة الأمر بالمعروف (توفير المتغير التنظيمي واحترام السلطة الشرعية).

العملية الإدارية: ترتكز العملية الإدارية على أربع متغيرات تكمل بعضها بعضا، لتتم عملية التفاعل الديناميكي داخل المؤسسة الإدارية وهي تتمثل فيما يلي:

- توفير وإعداد الإمكانات البشرية والمادية اللازمة (القوة).
- توفير الالتزام العقائدي للفرد العامل (الأمانة) عن طريق الرقابة الإدارية والتدريب الخلقي والروحي.
- توفير عناصر التنظيم الإداري من تخطيط وتنظيم وتنفيذ ورقابة ومتابعة للأداء ومحاسبة للعاملين.
- تحقيق المشاركة الفعالة والجزئية للعاملين التي تؤدي إلى الطاعة مع الاقتناع.

المخرجات: وهي تتمثل في تحقيق رسالة الإدارة الإسلامية المتكونة من العناصر التالية:

- توفير الخدمات الأساسية للمجتمع المسلم.
- تحقيق مجتمع الكفاية والعدل الخالي من الظلم والمرض والجهل.

التغذية العكسية: وهي مجموعة الآراء والأفكار والتقييم المجتمعي الذي يغذي النظام الإداري ويوضح له مدى قدرته على أداء رسالته ومدى اقتناع المجتمع المسلم من ذلك الأداء أو عدمه، فإن كان المجتمع راضيا عن أداء الإدارة سارع بتدعيمها وتغذيتها بمزيد من المدخلات المادية والأدبية حتى تستمر دورة الحياة.

ثانيا– رواد الفكر الإداري الإسلامي[1]

لقد إجتهد العديد من علماء المسلمين و مفكريهم في عصور الدولة الإسلامية و كتبوا العديد من المؤلفات القيمة ، وكان لإجتهادهم الفضل الكبير في بلورة ما إحتواه القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة عن فكر إجتماعي وسلوكي ومثالي ودعوة للإصلاح في مختلف الحياة ومنها الأمور الإدارية – الإصلاح الإداري – ، وفي تطوير الفكر الإداري الإسلامي وإثراء المكتبة الإسلامية بالعديد من المراجع التي تعالج شؤون الحكم والإدارة.

ومن بين هؤلاء العلماء المفكرين و الرواد نذكر على سبيل المثال لا الحصر :

- **الفرابي:**

ولد أبو نصر محمد الفارابي ببلدة فاراب من تركستان ، ما يقارب عام 253 هـ ، درس العديد من العلوم المعروفة في عصره كالرياضيات والفزياء والفلسفة والعلوم الدينية والطب، ولقد تأثر كثيرا بالفلسفة اليونانية، وبكتابات أفلطون وأرسطو، بجانب الصوفية والميل للعزلة والتأمل والتفكير الطويل وهو صاحب المدرسة المثالية في الفكر الإداري الإسلامي ورائد الفكر الفلسفي في الإسلام. له العديد من المؤلفات منها:

- المدينة الفاضلة
- السياسات المدنية
- صفات القائد الفعال

كتاب المدينة الفاضلة (الجماعة الفاضلة) : وهي تمثل شعب المدينة الفاضلة التي يراها الفرابي والذين يشبههم بالجسد الواحد.

- أن أسبابها التعاون الكامل لأن الإنسان لا بد له أن يتعاون مع الغير لإشباع حاجته.
- أن هدفها السعادة (ينظر إلى التعاون كأساس للسعادة التي تنشدها المدينة الفاضلة)
- أن قوامها التدرج الرئاسي

[1] الرائد محمد مهنا العلي، مرجع سبق ذكره، ص263–269، وعبد الرحمن بن ابراهيم الضحيان، الإدارة في الإسلام، الفكر والتطبيق، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ط2، 1990، ص217–223.

يحدد ما يقارب ثمانية عشرة خصلة قيادية لا بد أن تتوافر بصورة طبيعية وبالفطرة فيمن يتولى رئاسة المدينة الفاضلة.

- **الماوردي :**

ولد أبو الحسن علي بن حبيب البصري – الماوردي – بالبصرة عام 394 ه تعلم بها ثم إنتقل إلى بغداد، وهو يعد من كبار الفقهاء وله عدة مؤلفات منها :

- أدب الدنيا والدين
- الأحكام السلطانية
- الوزارة
- الحاوي الكبير

ولقد كان الفساد الإداري الذي إستشرى في العهد العباسي هو السبب وراء اتجاه الماوردي للكتابة عن الإدارة الحكومية.

– ويعد كتابه الأحكام السلطانية أول دراسة منهجية تتطرق لأصول الإدارة الحكومية، فقد تناول رئاسة الدولة والوزارة والدواوين والحكم المحلي والإدارة المالية والرقابة والإشراف وغيرها من مواضيع الإدارة الحكومية.

ويرى الماوردي أن :

– أهم ما يميز الدولة الإسلامية هو كونها دولة تقوم على وحدة الدين والسياسة وقانونها هو الشريعة الإسلامية

– أن السلطة الحقيقية هي التي تحضى برضى الأمة وثقتها

– أن الغاية من الخلافة أو الإمامة هي خلافة النبوة في حراسة الدين وسياسة الدنيا، وحدد عشر واجبات لها وسبعة صفات يشترط أن يتحلى الخليفة بها.

كما تحدث عن أنواع الوزارة و صنفها إلى وزارة تفويض ووزارة تنفيذ وحدد الشروط الواجب توافرها في المترشح لأي من الوزارتين.

وتطرق أيضا إلى الدواوين و تنظيمها و تحدث عن الدواوين المركزية والدواوين اللامركزية وقسم الديوان إلى أربعة أقسام هي كالتالي :

- ديوان الجيش
- ديوان الأعمال

- ديوان العمال
- ديوان بيت المال

كما فرق بين وظيفة الرقابة و وظيفة الإشراف و تطرق لكل واحدة على حدى، وحدد إطار وإختصاصات كل منها و واجبات من يقوم بهما.

لقد أوجز في كتابه "أدب الدنيا والدين" القواعد العامة لصلاح وظائف الدولة السياسية والإدارية بست قواعد هي:

- الدين المتبع
- سلطان قاهر تتألف برهبته الأهواء المختلفة وتجتمع بهيبته القلوب المتفرقة
- عدل شامل يدعوا إلى الألفة ويبعث إلى الطاعة وتعمر به البلاد وتنمو به الأموال ويأمل به السلطان.
- أمن عام تطمئن به النفوس ويسكن فيه البريء ويأنس به الضعيف.
- خصب دائم يؤول إلى الغنى والغنى يورث الأمانة والسخاء.
- أمل فسيح يمثل استشفاف للمستقبل والتخطيط لمواجهته.

➢ **الغزالي :**

ولد الإمام أبو حامد محمد بن محمد بن أحمد الغزالي في قرية غزالة من قرى طوس في بلاد فارس وذلك في عام 450 هـ، بدأ تعليمه في طوس ثم إستكمله في نيسابور ثم إنتقل إلى بغدهد وامتهن فيها وظيفة التدريس وقام بكتابة العديد من المؤلفات في العديد من حقول العلم والمعرفة، ومن مؤلفاته :

- إحياء علوم الدين
- مقاصد الفلاسفة
- تهافت الفلاسفة
- المستصغى
- الإقتصاد في الإعتقاد
- البتر المسبوك في نصيحة الملوك
- المنقذ من الضلال
- ميزان العمل
- الفلاسفة و الأخلاق
- الفضائح الباطنية

إن كتاباته تلك تدل على أنه الفقيه والإجتماعي والسياسي والإداري والفيلسوف، حيث لم يترك مجالا من مجالات المعرفة إلا وخاض فبه إلا ما ندر منها.

- **ابن تيمية (661هـ-728هـ):**

ولد أحمد بن عبد الحليم عبد السلام بن تيمية الملقب بشيخ الإسلام تقي الدين ابن تيمية بنجران في الشام، وتوفي في سجن قلعة دمشق. نشأ في بيت علم وامتهن التعليم والافتاء وجاهد الغزو التتري وما كان منتشرا من فساد على كل الأصعدة، كان سلفيا في كل فتاويه وآرائه، وكتب في جميع العلوم وله حوالي خمسمائة مضف، أكبرها ما جمع له من فتاوى "مجموعة الفتاوى لابن تيمية"، ومن أشهر مؤلفاته:

- كتاب السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية الذي تناول ما يلي:

* الولايات وما يتعلق بأداء الأمانات في تولية الوظائف العامة، فقد شدد المؤلف على ضرورة مراعاة ما يأتي للإصلاح الإداري:

- إستعمال الأصلح
- اختيار الأمثل فالأمثل.
- اجتماع القوة والأمانة.
- معرفة الأصلح.

وهو ما يعرف في الفكر الإداري المعاصر بمبدأ الجدارة الرجل المناسب في المكان المناسب.

* إيرادات الدولة وكيفية جمعها وصرفها (صرفها حسب الشرع).

* الحقوق والحدود ودعي إلى ضرورة أن تطبق الإدارة الإسلامية الحدود ليستقر المجتمع.

كما تضمن هذا الكتاب آدابا وأخلاقا وحسن السلوك، وهو ما يمثل العلاقات الإنسانية.

- كتاب الحسبة في الإسلام (وظيفة الحكومة الإسلامية)، وفيه توجيه بأهمية الحسبة في الإسلام وما تؤدي إليه من خير وعدل، كما تناول هذا الكتاب أيضا:

* الإدارة الحكومية في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية والدور الإصلاحي للدولة.

* القيادة الإدارية الاسلامية ووجوبها.

* مجموعة من العمالات ووجوب حداثها في الدولة الإسلامية كالصناعة والزراعة التي حث على العناية بها وأوجب الاكتفاء الغذائي للمسلمين.

* العمليات الإدارية المعروفة الآن بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

ولقد سجل شيخ الإسلام ابن تيمية مبادئ العلاقات الإنسانية في أكثر من موقع وأكد عليها شيخ الإسلام ابن تيمية بطريقته الخاصة وبأسلوب زمانه، منها رسالته الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، التي تعد رسالة إدارية للمجتمع ولكل إداري توجبه بالتخلق بأخلاق الإسلام، كما اتخذ نظام الحسبة في الإسلام كنظام رقابي يقوم على أساس الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ومن الكفاية في سياسة التوظيف أساسا للإصلاح الإداري الذي يدعو إليه وجعل قاعدة الاختيار مبنية على أساس القوة والأمانة مسترشدا بالآية الكريمة "إن خير من استأجرت القوي الأمين".

- **إبن خلدون :**

ولد أبو زيد عبد الرحمان بن محمد بن خلدون الحضرمي في تونس عام 732 هـ، نشأ فيها وتعلم بها ثم تولى العديد من الوظائف الإدارية، الا أنه إعتزل بعد ذلك العمل الوظيفي نظرا للفساد الإداري الذي كان موجودا في عصره، وإمتهن الكتابة والتأليف في العديد من الشؤون السياسة والإدارية والإجتماعية وأصبح رائدا من رواد الفكر الإدالري الإسلامي.

ويعد أول من أدرك المفهوم الإجتماعي للإدارة وذلك باعتبار الإدارة ظاهرة إجتماعية تهدف إلى تنظيم نشاطات البشر الإجتماعية. ولقد كتب العديد من المؤلفات في العديد من العلوم كالأدب والتاريخ والإجتماع والإدارة ومن مؤلفاته :

- كتاب العبر وديوان المبتدأ والخبر في أيام العرب والعجم والبربر ومن عاصرهم من ذوي السلطان الأكبر.

- مقدمة إبن خلدون التي يجمع الباحثون على أنها من الأعمال الفريدة في مجمع تاريخ الفكر الإنساني وقد تم ترجمته إلى العديد من اللغات، تحدث فيها عن :

* العمران البشري بصفة عامة
* العمران البدوي والأمم الوحشية والقبائل
* الدول و الممالك والخلافة والمراتب السلطانية
* البلدان والأمصار وسائر العمران
* المعاش ووجوهه من الكسب والصنائع

ويرى إبن خلدون أن الدولة العظيمة هي التي تقوم على العقيدة والتي تحقق الحرية والرفاهية، وأن علاقة الراعي بالرعية لابد وأن تقام على أساس الترابط بينهما المؤدي إلى التكافل والذي يتحقق بالرفق وبالحق وبإتباع مصلحة الرعية.

وتحدث عن نظرية العمل كمصدر للقيمة والثروة، وحدد أن الزراعة والتجارة والصناعة هي الأعمال المنتجة ذات القيمة دون الخدمات، وبذلك يكون قد سبق ادم سميت بتحديد نظرية العمل مصدر القيمة.

➢ **القلقشندي :** (756هـ – 821هـ)

ولد ابو العباس القلقشندي ببلدة قلقشندة في القيلوبة وينتسب إلى بني فزارة من قيس عيلان الذين جاءوا من مصر مع الفتح الإسلامي. نشأ في جو إسلامي، وطلب العلوم الشرعية على يد علماء عصره وأجيز له الفتي والفت والتدريس على مذهب الإمام الشافعي، ثم إلتحق بالعمل بدوان الإنشاء مما سمح له بتأليف عدة مؤلفات منها :

- كتاب صبح الأعشى في صناعة الإنشاء
- ضوء الصبح المسفر و جني الروح المثمر وهو مختصر لكتاب صبح الأعشى
- الغيوث الهوامع في شرح جامع المختصرات، ومختصرات الجوامع في علم الفقه على مذهب الإمام الشافعي
- نهاية الأدب في معرفة في معرفة قبائل العرب، كتاب في الأنساب
- قلائد الجمان في قبائل العربان " كتاب في الأنساب

ويعد كتابه صبح الأعشى في صناعة الإنشاء موسوعة علمية ، تتحدث عما يعرف الآن بالإدارة المكتبية، أي كل ما يتعلق بوظيفة الكتابة و مستلزماتها والتنظيم المكتبي و إجراءاته، المكاتبات تصنيفها، أدب الكتابة وأخلقياتها والتي حددها في حسن السيرة وحسن المعاملة، والشروط الواجب توافرها ، فيمن يقوم بها والتي من بينها نذكر:

– الإسلام	– الإستقامة	– سرعة البديهة
– الذكورة	– البلاغة	– جودة الحد
– الحرية	– الكفاءة	– حلاوة اللسان
– التكليف	– قوة النفس	– جراءة الجنان
– الثقافة الواسعة	– الأمانة	– النزاهة

كما تناول المؤلف ديوان الإنشاء أو ما كان يسمى بديوان الرسائل، واجبات وإختصاصات رئيس الديوان (إثني عشر واجب)، موظفوا الديوان وقد ضمهم الكاتب إلى مجموعتين هما:

- مجموعة وظائف الكتاب
- مجموعة الوظائف الأخرى والمشتملة على خازن الديوان وحاجبه وحدد واجبات كل منهما.

أما عن تنظيم المكاتبات وتصنيفها، فلقد تحدث القلقشندي عما يجب أن تحتوي عليه مقدماتها، وعن ضرورة تناسبها مع موضوع المكاتبة، وكذلك بيان مقادير المكاتبات وما يناسبها من الابسط والإيجاز وما يلائمها من المعاني، بيان أصولها ولواحقها، ثم عرض مختلف أنواع المكاتبات الحكومية مثل كتب الولايات والبيعات والوصايا وكذلك الكتب الخاصة وغيرها.

المطلب الثالث: الإنجازات الإدارية في الفكر الإداري الإسلامي

إن الإنجازات الإدارية الفذة التي تمت في صدر الإسلام تعبر عن أصالة الفكر الإداري الإسلامي وسموه، وتعد لبنة بناء أساسية في هيكله ، ومن أهم تلك الإنجازات ما يلي:

أولا- الإنجازات الإدارية في العهد النبوي[1]:

- قيام الدولة الإسلامية بأركانها الأربعة وهي:
  - الأرض: وتتمثل في المدينة المنورة نواة الدولة الإسلامية.
  - الشعب: والمتمثل في المسلمين من مهاجرين وأنصار تجمعهم وحدة الهدف والرغبة المشتركة في العيش معا.
  - السلطة: تتمتع بالسيادة ويمثلها النبي صلى الله عليه وسلم بمشاركة أهل الشورى.
  - النظام السياسي: والمتمثل في النظام السياسي والمستمد من القرآن الكريم ومن أفعال وأقوال وتقديرات قائد الأمة صلى الله عليه وسلم.
- بناء مؤسسة الدولة المركزية / إقامة المسجد: حيث يمثل المسجد مقرا عاما للمسلمين ولقيادة الرسول صلى الله عليه وسلم ولإدارته ولجلساته العبادية وإدارة شؤون الدولة.
- تحقيق الانصهار الاجتماعي بالمؤاخاة بين المهاجرين والأنصار وجعلهم أمة واحدة تربطها عقيدة واحدة، عقيدة التوحيد وحب الله ورسوله صلى الله عليه وسلم، وبذلك يكون الإسلام قد سبق ديفيد أستون وكارل دويتش في إرساء نظرية الانصهار الاجتماعي التي ظهرت في العصر الحديث.
- بناء المؤسسة الاجتماعية قياما على نظام المؤاخاة الذي حقق للمجتمع جملة مبادئ هامة وهي:
  - إقرار مبدأ المساواة بين المسلمين.
  - تحقيق مبدأ التكامل الاجتماعي بين المسلمين والحد من الفوارق.
  - تحقيق مبدأ وحدة الهدف العام والمصلحة المجتمعة العامة.

---

[1] موسوعة الإدارة العربية الإسلامية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية،المجلد 2، 2004، ص ص: 6-7.

- بناء مؤسسة الدولة المركزية وإقامة المساجد.
- إرساء مبدأ الشورى كركن أساسي من أركان الحكم والإدارة حيث كان النبي صلى الله عليه وسلم يشاور أصحابه في أمور السلم والحرب والسياسة والإدارة وغيرها من أمور الدنيا، بجانب العديد من المبدئ الإدارية التي لم تعرفها البشرية إلا في عصورها الأخيرة وكشعارات بعيدة عن التطبيق، منها:
  - السلطة والمسؤولية.
  - وحدة القيادة.
  - الإخاء والمساواة.
- إيجاد نظام شامل للحياة وذلك بظهور العديد من الوظائف والمؤسسات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والإدارية، متمثلة فيما يلي:
  - وظيفة أصحاب الشورى.
  - وظيفة المهام الخاصة.
  - وظيفة الكتابة.
  - وظيفة نواب الأقوام وممثليهم.
  - وظيفة المستخلفين على إدارة الدولة.
  - وظيفة القضاء والفتيا.
  - وظيفة إدارة سرايا الحرب والجهاد.
  - وظيفة إدارة الأموال العامة وواجباتها.
  - وظيفة إدارة الشؤون الدينية.
  - وظيفة إدارة المهام التعليمية والتأهيل.
  - وظيفة الخدمات.

ثانيا- الإنجازات الإدارية في عهد الخلفاء الراشدين[1]

يمكن تلخيص أهم الإنجازات الإدارية في عهد الخلفاء الراشدين فيما يلي :

- ارساء الخلافة كنظام حكم إسلامي

---

[1] أحمد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص:38-40-41-47-51.

- إرساء البيعة كشرط لتولي الخلافة وكأسلوب لإختيار حاكم المسلمين، فلقد مات النبي صلى الله عليه وسلم ولم يستخلف أحد، إلا أنه قال وقت مرضه : "مروا أبا بكر فليصلي بالناس" وقال أيضا: " من مات وليس في عنقه بيعة مات ميتة الجاهلية"، فتم إستخلاف أبى بكر رضي الله عنه، وتمت له البيعة من المسلمين على مرحلتين : الأولى خاصة من زعماء المسلمين في سقيفة بني الساعدة والثانية بيعة عامة من عامة المسلمين في مسجد رسول الله صلى الله عليه وسلم ن ثم تمت الخلافة لسيدنا عمر رضي الله عنه والبيعة له ، ثم تم إستخلاف سيدن عثمان رضوان الله عليه وتمت البيعة له ثم سيدنا علي رضوان الله عليه وتمت البيعة له.

إرساء العديد من المبادئ والأسس والمعايير والمفاهيم حول الحكم والإدارة ن منها :

*الشورى

*العدل

* الإخاء والمساوات

* معايير الإختيار والوظيفة العامة

* السلطة والمسؤولية

- إستحداث الدواوين والتوسع الإداري لمواكبة توسع رقعة الدولة الإسلامية ، منها : - ديوان الخراج

- ديوان الجند

- ديوان البريد

- بروز مفهوم الرقابة الإدارية على أعمال موظفي الدولة ومسؤولية الخليفة نحو رقابة ومتابعة أعمال ولاته

- بروز نظام الإدارة المحلية و يعتبر سيدنا عمر بن الخطاب رضي الله عنه أول من وضع النظام الإداري للدولة الإسلامية ضمن إطار التنظيم والسلطة المركزية ،كما ظهرت في عهده الخطوط العامة لهيكل الإدارة الإقليمية في الدولة الإسلامية ، كما أصبح هناك وصف وظيفي للوظائف العامة، وظهر نضام الحسبة والعسس.

- إقامة أسلوب العمل في الولاية على فكرة لا مركزية التنفيذ مع تحديد مهمة وإختصاصات الوالي.

- اتباع قاعدة لا مركزية الجباية والصرف

ثالثا- الإنجازات الإدارية في العهد الأموي والعهد العباسي[1]

أ- الإنجازات الإدارية في العهد الأموي

لقد تعاقب الدولة الأموية أربعة عشر خليفة من بني أمية. ومن أهم إسهاماتهم في الفكر الإداري ما يلي:

- التأكيد على أهمية الأقدمية في الصلاحيات
- التأكيد على تناسب الصلاحيات مع الخبرات الإدارية
- تطوير واستحداث العديد من الدواوين حيث أصبح هناك :

*ديوان الجند	*ديوان الصدقات	*ديوان النفقات
* ديوان الخراج	*ديوان الرسائل	*ديوان الطراز
* ديوان الخاتم	*ديوان البريد	*ديوان المستغلات

- إقرار التخصص الوظيفي، لقد حاول الخليفة عمر بن عبد العزيز أن يركز على مبدأ الفصل بين السلطات.
- تعريب لغة الدواوين وذلك في عهد الملك بن مروان، بعد ما كان التدوين يتم باللغتين الفارسية واليونانية حيث كان نظام الدواوين منقول من الفرس.

ب- الإنجازات الإدارية في العهد العباسي

لعبت الدولة العباسية دورا كبيرا في تشكيل المؤسسات الإدارية وكان العهد العباسي في بغداد عبارة عن فترة ثراء فكري في كافة المجالات ، ومن بين الإنجازات الإدارية التي تمت في تلك الحقبة :

- تطوير نظام الوزارة و تنظيم القضاء
- بروز فكرة الحسبة كمنظمة إدارية ترعى الجوانب الاجتماعية و تأمر بالمعروف وتنهى عن المنكر
- إقامة مناصب إدارية جديدة ، فضلا عن المنصب القيادي الأعلى – الخليفة-

ثمة مناصب أخرى بعضها جديد و بعضها متداول هي كالتالي :

*الوزير	*قاضي القضاة أو المظالم
*الحاجب	*رئيس الحرس
* رؤساء الدواوين المركزية	*كاتب الخليفة (أمين السر)

[1] فهمي خليفة الفهداوي، مرجع سبق ذكره، ص: 123-126.

-تطوير الدواوين و أخذها الصيغة النهائية ، ولقد كانت على الشكل التالي :

*ديوان الخراج *ديوان الأزمة

*ديوان الجند *ديوان المظالم

*ديوان الخاتم * ديوان النفقات

*ديوان الرسائل *ديوان البريد

-تطوير المنشآت المدنية (المدارس والمستشفيات ودور الأيتام، أسواق وحدائق عامة).

-توسع في الكتابة والتأليف خاصة في مجال السياسة والإدارة ومن أهم المفكرين السياسيين والإداريين ما يلي:

*الفارابي ------------------ المدينة الفاضلة

* أبو الحسن الماوردي------------الوزارة

*أبو يعلى محمد الحنبلي----------الأحكام السلطانية

*أبو عبيد القاسم بن سلام---------- كتاب الأموال.

المطلب الرابع: مآثر الفكر الإداري الإسلامي

من أبرز مآثر الفكر الإداري الإسلامي كتاب سيدنا علي رضي الله عنه للأشتر النخعي وسوف نخص بالعرض ما يلي[1]:

وثيقة رقم (1): بيعة العقبة الثانية وفيها تحددت أرض الدولة الإسلامية

بسم الله الرحمن الرحيم

"أبايعكم على أن تمنعوني مما تمنعون منه نساءكم وأبناءكم" قال: فأخذ البراء بن معرور بيده، ثم قال: "نعم، والذي بعثك بالحق لنمنعنك مما نمنع منه أزرنا... فبايعنا يا رسول الله، فنحن والله أهل الحروب وأهل الحلقة ورثناها كابرا".

وثيقة رقم (2): كتاب أبي بكر إلى أبي عبيدة يخبره بتولية خالد عليه

بسم الله الرحمن الرحيم

"أما بعد فإني قد وليت خالدا قتال الروم بالشأم، فلا تخالفه واسمع وأطع أمره. فإني وليته عليك وأنا أعلم أنكم خير منه، ولكن ظننت أن له فطنة في الحرب ليس لك. أراد الله بنا وبك سبيل الرشاد والسلام عليك ورحمة الله وبركاته".

[1] عبد الرحمان بن ابراهيم الضحيان، مرجع سبق ذكره، ص ص:223 -230.

وثيقة رقم (3) : من الخليفة عمر إلى أبي موسى فيه توجيه ورقابة

أما بعد: فإن للناس نفرة عن سلطانهم. فأعوذ بالله أن تدركني وإياك عمياء مجهولة وضغائن محمولة. أقم الحدود ولو ساعة من نهار. وإذا عرض لك آمران أحدهما لله والآخر للدنيا، فآثر نصيبك من الله، فإن الدنيا تنفذ والآخرة تبقى.

وأخيفوا الفساق واجعلوهم يدا يدا ورجلا رجلا. وعد مرضى المسلمين واشهد جنائزهم وافتح لهم بابك. وباشر أمورهم بنفسك، فإنما أنت رجل منهم، غير أن الله جعلك أثقلهم حملا.

وقد بلغني أنه قد فشا لك ولأهل بيتك هيئة في لباسك ومطعمك ومركبك ليس للمسلمين مثلها. فإياك يا عبد الله أن تكون بمنزلة البهيمة، مرت بواد خصيب فلم يكن لها هم إلا السمن وإنما حتفها في السمن. واعلم أن العامل إذا زاغ زاغت رعيته. وأشقى الناس من شقي الناس به.

وثيقة رقم (4) : كتاب عثمان ابن عفان إلى عمال الخراج

كان أول كتاب كتبه عثمان إلى عمال الخراج:

أما بعد فإن الله خلق الخلق بالحق، فلا يقبل إلا الحق. خذوا الحق وأعطوا الحق به. والأمانة الأمانة، قوموا عليها، ولا تكونوا أول من يسلبها فتكونوا شركاء من بعدكم إلى ما اكتسبتم. والوفاء الوفاء. لا تظلموا اليتيم ولا المعاهد. فإن الله خصم لمن ظلمهم.

وثيقة رقم (5) كتاب خالد بن الوليد إلى أبي عبيدة بن الجراح

بسم الله الرحمن الرحيم

لأبي عبيدة بن الجراح، من خالد بن الوليد. سلام عليك، فإني أحمد إليكم الله الذي لا إله إلا هو. أما بعد فإني أسأل الله لنا ولك الأمن يوم الخوف، والعصمة في دار الدنيا. فقد أتاني خليفة رسول الله صلى الله عليه وسلم يأمرني بالمسير إلى الشأم، وبالمقام على جندها، والتولي على أمرها . والله ما طلبت ذلك ولا أردته، ولا كتبت إليه فيه. وأنت رحمك الله على حالك الذي كنت به: لا يعصى أمرك ولا يخالف رأيك. ولا يقطع أمر دونك. فأنت سيد من سادات المسلمين، لا ينكر فضلك، ولا يستغني عن رأيك تمم الله ما بنا وبك من نعمة الإحسان، ورحمنا وإياك من عذاب، والسلام عليك ورحمة الله.

خلاصة الفصل

يتبين مما سبق أن الفكر الإداري الحديث ليس إلا امتداد للفكر الإداري القديم، وأنه لا يمكن تصنيف الفكر الإداري الإسلامي ضمن الفكر الإداري القديم ولا ضمن الفكر الإداري الحديث رغم أنه قد ظهر قبل أربعة عشر قرنا، حيث أنه فكر متجدد يستمد أصوله من توجيهات القرآن الكريم شريعة الله للعباد إلى يوم الدين وسنة خاتم الأنبياء والمرسلين عليه أفضل الصلاة والتسليم، ومصادره ثابتة لا تتغير عبر العصور والأزمنة (إلا في كيفية التطبيق) لأنها ليست خلاصة تجارب ودراسات وأبحاث البشر.

كما يتبين سمو الفكر الإداري الإسلامي وأصالته في المبادئ الإدارية التي كان له فضل السبق في إرساءها، والتي نذكر منها:

- ✓ مبدأ تولية الأصلح وهو ما يعرف بنظام الجدارة.
- ✓ مبدأ وحدة الأمر "ثم جعلناك على شريعة من الأمر فاتبعها ولا تتبع أهواء الذين لا يعلمون".
- ✓ مبدأ الشورى والذي لا يمكن أن تحاديه الديمقراطية التي ينادي بها الفكر الإداري المعاصر ويتباهى بها الغرب.
- ✓ مبدأ العلاقات الإنسانية الذي يقوم على المساواة بين العامل ورب العمل، وعلى تكريم الموظف حتى بعد وفاته. بل الإسلام قد كرم الإنسان قبل خلقه إذ نفخ الله فيه من روحه ثم أمر الملائكة بأن تسجد له وسخر الكون له، وكرمه قبل ولادته بالتأكيد على اختيار الزوجة الصالحة (وهي الأم)، وكرمه بعد ولادته بالتشديد على حسن اختيار الإسم له والدعوة إلى إقامة عقيقة عنه.

تلك هي المبادئ التي وضعها الفكر الإداري الإسلامي والتي تدل دلالة قطعية على إهتمامه البالغ بالمورد البشري واعتباره أهم مورد في المؤسسة.

الفصل الثاني

الإدارة بالقيم الإسلامية

تمهيد

تعد المبادئ والقيم والمثل الأخلاقية أحد مصادر الإلزام النفسي أو الذاتي في المسؤولية الأخلاقية فقد قرر الإسلام مبادئ ومثلا أخلاقية تحقق لكل فرد سموا يجعل نفسه سويا، فكما أن الإسلام عقيدة توحيدية فهو في نفس الوقت أسلوب لتزكية النفس البشرية وإبعادها عن الإنحراف والهوى على قد المستطاع. والأخلاق في الإسلام لا تخص الفرد فحسب بل تتعداه إلى المجتمع فالنفس النقية توظف نقاءها وصفاءها في معاملة الذات لنفسها، ومعاملة الذات لغيرها، وبذلك يكون الفرد نقيا في عمله، نقيا في معاملاته متمسكا في جميع الظروف والأحوال بالقيم الأخلاقية، وعندئذ يكون الفرد صادقا مع نفسه إنطلاقا من هذه القيم التي طبقها في جميع أحواله[1].

المبحث الأول: منظومة القيم الإسلامية

إن منظومة القيم الشخصية والإدارية هي أساس أي منهج إداري في ترشيد وتوجيه السلوك الإداري للفرد والجماعة باعتبار أن العنصر الأكثر فعالية وأداء هو المورد البشري الذي يسعى إلى تحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة[2]

يشير Drucker الى انه يتوجب على المنظمة ان تجد جذور ثقافية حتى تتمكن من التطور اذ يمكنها ذلك من استراد تقنيات حديثة بادنى تكاليف و اخطار ثقافية.و هذا ما انتهجه اليابانيون حيث ركزوا جهودهم نحو الابداع الاجتماعي و اختاروا تبني الابداعات التقنية المستوردة فدخلوا في حقبة الدول المتقدمة رغم افتقارهم للموارد المالية و الطبيعية .[3]

يهتم الإسلام بتربية وإعداد الفرد المسلم وتقوية دعائم الأخلاق في المجتمع، مما جعل النبي صلى الله عليه وسلم يقضي الفترة الأولى من بعثته في تنشئة الفرد المسلم كخطوة أولى أساسية في بناء الدولة الإسلامية وأن يعلن للملأ أنه إنما بعث ليتمم مكارم الأخلاق.

---

[1] حنفي عبد المتجلي، دعائم أربعة تتجلى فيها مقومات الأخلاق الإسلامية، مجلة الهداية، وزارة الشؤون الإسلامية، مملكة البحرين، العدد 315، السنة 27، جانفي 2005، ص: 114.

[2] قرش عبد القادر،اثر البعد القيمي والثقافي في تغيير وتحسين اداء السلوك الإداري للمؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير،2008، ص:73، نقلا عن عوض بن سعيد العمري، القيم الشخصية وعلاقتها بمستوى الاداء، ص:90

[3] Drucker Peter. f, Les entrepreneurs, L'Expanssion Hachette, Editions Jean- Claude Lattès, Paris,1985, p 59.

وبدأت مرحلة الاستعداد للمستقبل بالتعليم والتربية الخلقية في تخطيطها بعيد المدى لبناء صرح الإسلام من مادة كريمة قوامها الإنسان الصالح وشعارها عقيدة التوحيد الغراء، فكان دور النبي صلى الله عليه وسلم روحيا تربويا.

ولقد أكدت رسالة الإسلام كرامة الإنسان وأهمية الأخلاق في حياته الخاصة والعامة، إذ نفخ الله فيه من روحه " فإذا سويته ونفخت فيه من روحي "[1]، وأحسن خلقه " لقد خلقنا الإنسان في أحسن تقويم "[2] وفضّله على سائر مخلوقاته " ولقد كرمنا بني آدم وحملناهم في البر والبحر ورزقناهم من الطيبات وفضلناهم على كثير ممن خلقنا "[3]، وأمر الملائكة أن تسجد له " وإذ قلنا للملائكة اسجدوا لأدم فسجدوا إلا إبليس أبى واستكبر وكان من الكافرين"[4]، وجعله خليفته في الأرض ليعمرها " و اذ قال ربك للملائكة إني جاعل في الأرض خليفة "[5]، وحمّله الأمانة " إنا عرضنا الأمانة على السموات والأرض والجبال فأبين أن يحملنها وأشفقن منها وحملها الإنسان إنه كان ظلوما جهولا "[6]، وأرسل له الرسل مبشرين ومنذرين ويدعونه للدين الإسلام " يا بني آدم إما يأتينكم رسل منكم يقصون عليكم آياتي فمن اتقى وأصلح فلا خوف عليهم ولا هم يحزنون"[7]، وسخر له ما في الكون لخدمته ولتمكينه من الاستخلاف في الأرض وأداء العبادات إذ قال:

-"وسخر لكم ما في السموات وما في الأرض جميعا منه إن في ذلك لآيات لقوم يتفكرون"[8].

وجعل الأمانة الركن الثاني في اسناد التكليف للأفراد يلازم شرط القوة في المترشح للوظيفة في كافة المستويات والمجالات فقال: " إن خير من استأجرت القوي الأمين "[9].

وبموجب ذلك التكليف الذي يسقط عن صاحبه إذا إختل العقل وفقد هواه، إهتم الإسلام بتربية العقل الإنساني وتنمية قدراته لفهم تعاليم الشريعة وتطبيقها، وجعل حرية العقل مكفولة بحيث لا تتعارض

---

[1] الآية 29 من سورة الحجر.

[2] الآية 4 من سورة التين.

[3] الآية 70 من سورةالاسراء.

[4] الآية 34 من سورة البقرة.

[5] الآية 30 من سورة البقرة.

[6] الآية 72 من سورة الأحزاب.

[7] الآية 35 من سورة الأعراف.

[8] الآية 13 من سورة الجاثية

[9] الآية 26 من سورة القصص.

اجتهاداته وتأويلاته للأحداث البشرية والطبيعية مع تعاليم الدين السمحاء، وأن لا يكون العقل الحكم على صحة العقيدة أو بطلانها[1]، فقد قال تعالى: " وما أتيتم من العلم إلا قليلا "[2].

وحفاظا على كرامته حرّم على لسان نبيه صلى الله عليه وسلم، دمه، وعرضه، وماله، وظلمه، وخذله، فقال: " لا تحاسدوا ولا تناجسوا ولا تباغضوا ولا تدابروا ولا بيع بعضكم على بيع بعض وكونوا عباد الله إخوانا، المسلم أخو المسلم لا يظلمه ولا يخذله ولا يحقره، التقوى ههنا وأشار إلى صدره ثلاث مرات، بحسب إمرئ من الشر أن يحقر أخاه المسلم، كل المسلم على المسلم حرام، دمه، وماله، وعرضه"[3].

وذلك ما يجعل فضائل الأخلاق ونبل القيم نابعة من أعماق النفس فيحقق لها الدوام والاستمرار، وتوقي السلوك مزالق الانحراف.

المطلب الأول: ماهية القيم الإسلامية

تصنع القيم نسيج الشخصية الإنسانية، وتشكل صمام الأمان للسلوك الإنساني، وهي عنصر أساسي في حياة الفرد والمؤسسة، فما هو مفهوم القيم الاسلامية؟ وما هو مصدرها؟ وما يميزها عن غيرها من القيم؟

اولا- مفهوم القيم الإسلامية

لقد إهتم الكثير من الفلاسفة بدراسة القيم التي تعتبر أحد المحددات الهامة في السلوك الإنساني بجميع جوانبه حيث إعتبروها نتاج إهتمام نشاط الفرد والجماعة. وتستمد القيم أهميتها لما لها من خصائص نفسية وإجتماعية، وقد عرفها الفلاسفة والمفكرين بمصطلحات شتى[4].

القيم لغة

تشتق كلمة القيمة في اللغة العربية من القيام والذي اخذ عدة معاني في القران الكريم منها قوله تعالى:"وانه لما قام عبد الله يدعوه"[5] اي لما عزم، ومنها المحافظة والاصلاح كما جاء في قوله عز وجل:

---

[1] عبد الرحمن العيسوي، مرجع سبق ذكره، ص: 182.

[2] الآية 85 من سورة الإسراء.

[3] رواه مسلم تحت رقم 2564.

[4] سمير محمد فريد، القيم وأثرها على كفاءة وفعالية المنظمة، نحو مدخل بيئي للدراسة والتحليل، الملتقى الدولي للقيم الإجتماعية والثقافية وإدارة المؤسسات، جامعة سطيف، 26 مارس 1986، ص:05.

[5] الاية 19 من سورة الجن.

"الرجال قوامون على النساء"[1]، ومنها الاستقامة كوله تعالى:"وذلك دين القيمة"[2] اي المستقيم، واما القوام فهو العدل وحسن الطول. كما تدل كلمة القيمة على الثمن الذي يقوم مقام المتاع[3].

القيم اصطلاحا

حظي موضوع القيم باهتمام العديد من الباحثين في تخصصات مختلفة مما حال دون وضع تعريف موحد لها، فمنهم علماء الدين، وعلماء الإجتماع، وعلماء النفس، وعلماء الإقتصاد، وعلماء الرياضيات، وعلماء اللغة، فيستخدمها:

-**علماء اللغة:** في تحديد معنى الكلمات ودورها في الجملة ويرون أن قيمة الألفاظ تكمن في الإستعمال الصحيح لها (أي للكلمات قيمة نحوية).

- **علماء الرياضيات:** للدلالة عن العدد الذي يقيس كمية معينة.

-**علماء الإقتصاد:** للدلالة عن الشيئ المراد إستبداله بشيئ اخر **(قيمة المبادلة)** اهل الفن للتعبير عن كيفية الألوان والأصوات، والأشكال كونها تجمع بين الكم والكيف[4].

ويعرفها Parry على أنها الإهتمامات، فيما يعرفها ثورندايك Thorndike بأنها التفضيلات، اما بوجارديس Bogardies فيعرفها بالإتجاهات، بينما يعرفها كلايد كلاهون kluckhoon clyde بأنها أفكار حول ماهو مرغوب فيه او غير مرغوب فيه.

كما يعرفها روكيتش RoKeach على أنها المعيار الذي يوجه تصرفات وإتجاهات الأفراد نحو الأشياء، المواضع و المواقف،الايديولوجيات...إلخ[5]. فتنوعت بذلك القيم وإختلفت تصنيفاتها.

ويعرفها Helfer بأنها كل ما يتعلق بأفكار ومعتقدات أفراد المؤسسة، والتي غالبا ما تحول إلى معايير لتكون بمثابة قانون واقعي في المؤسسة، مما يجعلها سببا مهما لنجاحها، لأنها تحدد الإستراتيجية، وأسلوب الإدارة، وتنظم علاقات العمل، وتوجه سلوك الأفراد[6].

---

[1] الاية 34 من سورة النساء.

[2] الاية 6 من سورة البنية.

[3] عادل العوا ،الفكر العربي التربوي الاسلامي ، الاصول و المبادئ ،المنظمة العربية للتربية والثقافة و العلوم ، تونس،1987 ،ص ص :215-216.

[4] عامر عوض، مرجع سبق ذكره ،ص:79-80.

[5] نفس المرجع، ص:70، نقلا عن مرعي توفيق وبلقيس احمد، الميسر في علم النفس الاجتماعي،ص ص:216-217.

[6] Jean- Pierre, Michel Kalika, Jacques Orsoni, management stratégie et organisation, Ed Vuibert, Paris, 1996, P :294.

ومما تتقدم يمكن تعريف القيم بأنها المعيار الذي يحكم ويوجه تصرفات الأفراد وإتجاهاتهم ورغباتهم، من منطلق معتقداتهم للأشياء والمعاني ومختلف أوجه النشاط.

أنواع القيم: تنوعت القيم واختلفت تصنيفاتها تبعا لإختلاف تخصصات الباحثين المهتمين بها.

ويعد التصنيف الذي اورده عالم الاجتماع الالماني سبرانجر في كتابه (انماط الناس) من أكثر التصنيفات إستخدامها في دراسة القيم، فقد قسمها إلى ست مجموعات هي[1]:

–القيم السياسية. –القيم النظرية.

–القيم الاجتماعية. –القيم الاقتصادية.

–القيم الدينية. –القيم الجمالية.

مفهوم القيم الإسلامية :

يعرفها جابر قميحة بأنها مجموعة الأخلاق التي تصنع نسيج الشخصية الإسلامية وتجعلها متكاملة قادرة على التفاعل مع المجتمع وعلى التوافق مع أعضائه، وعلى العمل من أجل النفس والأسرة والعقيدة[2].

ويعرفها المحيا بأنها الاحكام التي يصدرها المرء على أي شيئ مهتديا في ذلك بقواعد ومبادئ مستمدة من القران الكريم والسنة النبوية الشريفة وما تفرع عنهما من مصادر التشريع الاسلامي وما تحتتويه هذه المصادر وتكون موجهة الى الناس عامة ليتخذوها معايير للحكم على انفسهم قوة وتأثيرا عليهم.[3]

فيما يعرفها فوزي طايل بأنها الدين بذاته، فهي الجامع للعقيدة والشريعة والأخلاق، والعبادات والمعاملات، ولمنهاج الحياة والمبادئ العامة للشريعة، وهي العمد التي يقام عليها المجتمع الإسلامي، فهي ثابتة ثبات مصادرها، وهي معيار الصواب والخطأ، بها يميز المؤمن الخبيث من الطيب، ويرجع إليها عند صنع القرارات واتخاذها، وهي التي تحدث الإتصال الذي لا إنفصام له بين ما هو دنيوي وما هو أخروي في كل مناحي الحياة[4].

يتبين مما تقدم ان القيم الاسلامية هي القيم المستمدة من الدين الاسلامي تشمل جميع مناشط الحياة وتضبط جميع العلاقات التي تربط الفرد المسلم بنفسه وبخالقه وبغيره وبالكون ايضا.

ان ما يضبط علاقة الانسان بنفسه هو الاعتقاد بان الدنيا وسيلة وليست غاية والاعتقاد بوجوب توجيه نشاطه في مرضاة الله ، وما يضبط علاقته بالغير هو الاعتقاد بالاخوة اتجاههم و تقديم مصلحتهم

---

[1] عامر عوض، مرجع سبق ذكره، ص:77-.78.

[2] جابر قميحة، المدخل إلى القيم الإسلامية، دار الكتاب العربي، مصر، 1996، ص:41.

[3] مساعد بن عبد الله المحيا، القيم الاسلامية في المسلسلات التلفازية، دار العاصمة، الرياض، 1993، ص: 80.

[4] فوزي محمد طايل، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 30-31.

على مصلحته. اما ما يضبط علاقته بالكون هو الاعتقاد بان كل ما في الكون مسخر له للقيام بمقتض الاستخلاف في الارض من عبادة و تعمير.[1]

ثانيا- أهمية القيم الإسلامية

للقيم أهمية بالغة في حياة الفرد والمجتمع لأنها تمثل ركنا أساسيا في تكوين العلاقات بين الأفراد، وتسهم بشكل فعال في تحديد طبيعة التفاعل بينهم، إضافة إلى أنها تشكل معايير وأهدافا تنظم سلوك الجماعة وتوجهه، كما أنها للفرد بمثابة دوافع محركة لسلوكه ومحددة لهذا السلوك، وأنها من الأبعاد المكونة لشخصيته فهي تؤدي دورا فعالا في تكامل الشخصية المسلمة وتصل بها إلى كل تقدم ورقي.

أ- على مستوى الفرد

تتضح أهمية القيم بالنسبة للفرد فيما يلي:

1- تشكيل شخصية الفرد وتحديد أهدافه في إطار معياري صحيح، فهي جوهر الكينونة الإنسانية، وبدونها يفقد الإنسان إنسانيته ويصبح كائنا حيوانيا تسيطر عليه الأهواء؛

2- تحديد مسارات الفرد وسلوكياته في الحياة من خلال دفعه إلى تحسين إدراكه ومعتقداته لتتضح الرؤية أمامه مما يوسع إطاره المرجعي في فهم حياته وعلاقاته، فالسلوك الإنساني ينبع من القيم التي تنشأ بدورها عن التصور والمعتقد والفكر.

3-حماية للفرد من الانحراف والانجرار وراء شهوات النفس وغرائزها: فهي صمام الأمان الذي يحفظ الإنسان من الانحراف النفسي والجسدي. والاجتماعي، وفي مواجهة التحديات التي تواجهه في حياته الخاصة والعامة.

4-تزويده بالطاقات الفاعلة في الحياة وإبعاده عن السلبية.

ب- على المستوى الإجتماعي

1- تحافظ على بقاء المجتمع وتماسكه، وتساعده على مواجهة التغيرات التي تحدث فتحدد له أهدافه ومثله العليا ومبادئه الثابتة.

2- تحفظ للمجتمع هويته وتميزه لأن القيم تشكل محورا رئيسيا من ثقافة المجتمع وتظهر كعلامات فارقة وشواهد واضحة لتمييز المجتمعات عن بعضها.

3- تقي المجتمع من الآفات الإجتماعية كالأنانية المفرطة والنزاعات والشهوات الطائشة والأخلاق الفاسدة.

---

[1] احمد يوسف ،القيم الاسلامية في السلوك الاقتصادي، دار الثقافة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1990، ص: 42-45.

4- تربط أجزاء ثقافة المجتمع ببعضها وتعطي النظام الاجتماعي أساساً عقلياً يصبح عقيدة في ذهن أعضاء المجتمع المنتمين له.

5- تزود المجتمع بالصيغة التي يتعامل بها مع العالم وتحدد له أهدافه ومبررات وجوده وسلوكات أفراده.

6- تتخذ كأساس للحكم على سلوك الآخرين.

7- تعد أداة للتضامن الإجتماعي.

8- تشبع حاجة الفرد إلى الإنتماء إلى المجتمع الإسلامي[1].

ج- على المستوى القومي: ويمكن تلخيصها فيما يلي:

*حماية المجتمع من الغزو الفكري وتحقيق الأمن القومي.

*التحرر من التبعية للتربية الغربية.

يؤكد محمود عطا علي ويزيد السورطي على أهمية القيم في تحقيق الامن القومي،الذي عرفه علماء الاجتماع بأنه قدرة الدولة على حماية قيمها الداخلية من التهديد.

فيدعو محمود عطا إلى ضرورة الاهتمام بالقيم حيث يرى أنه لكل مجتمع نظامان يحمي بهما سياجه القومي: نظام عسكري يحميه من الغزو المسلح من الخارج، ونظام قيمي يحميه من الغزو الفكري، ويرى ان دواعي الاهتمام بالقيم قد زادت إلحاحا نظرا لما يواجهه المجتمع العربي والاسلامي من أخطار تذويب ثقافي وحضاري وغزوا فكريا بأشكال متعددة اخرها العولمة، التي من ضمن ما تهدف اليه محاولة تنميط افكار البشر وسلوكاتهم وقيمهم الفردية والجماعية وفقا للنمط الغربي.

وإزاء تلك المتغيرات يدعو السورطي إلى ضرورة تبني فلسفة تربوية إسلامية محددة وواضحة وشاملة ومرنة، تبنى على أساس الاسلام ونظرته للإنسان والكون والحياة، وتركز على الدنيا والاخرة، وتمزج بين النظرية والتطبيق، والتعليم الديني والدنيوي، والعلم والعمل، وتحمل على تنمية الفرد والمجتمع، وتشجع الإنفتاح على العلوم والخيرات، ويشارك في إعدادها كل الأطراف الفاعلة(المأثرة والمتأثرة بها)[2]

المطلب الثاني- مصادر القيم الإسلامية

وتتمثل في مصادر التشريع الإسلامي ومصادر أخرى منها:

- **العرف** : ويقصد به عند الأصوليين والفقهاء " ما استقر في النفوس من جهة العقول وتلقته الطباع السليمة بالقبول " فكل ما اعتاده وألفه أهل العقول الرشيدة والطباع السليمة من قول أو

---

[1] أنظر الموقع: www.islam-love.com ، تاريخ التصفح: 2015/01/02 على الساعة 14.00.

[2] www.islam-love.com consulté le, 02/01/2015 à14h00

فعل تكرر مرة بعد أخرى حتى تمكن أثره من نفوسهم واطمأنت إليه طباعتهم فهو عرف في الاصطلاح. ويستمد العرف حجيته من قوله تعالى: "خذ العفو وأمر بالعرف واعرض عن الجاهلين"[1] ومن قول النبي صلى الله عليه وسلم: "ما رآه المسلمون حسنا فهو عند الله حسن وما رآه المسلمون قبيحا فهو عند الله قبيح"، كما أوصى به سيدنا علي كرم الله وجهه عامله في مصر بقوله: "لا تنقض سنة صالحة عمل بها صدر هذه الأمة"[2].

- **المأثورات والخطب والأشعار والقصص:** ما وافق منها مصادر التشريع الإسلامي
- **طبيعة المجتمع وأهدافه**

المطلب الثالث- خصائص القيم الإسلامية

تتميز القيم الإسلامية بجملة من الخصائص، من أهمها ما يلي:[3]

أولا- الربانية :

هي أعظم مزايا القيم الإسلامية على الإطلاق وتكتسي القيم هذه الخاصية من المصادر التي تستمد منها أنا وهي القرآن الكريم الذي هو من لدن حكيم خبير، وسنة المصطفى صلى الله عليه وسلم الذي لا ينطق عن الهوى إن هو إلا وحي يوحى، والمصادر الأخرى التي هي محكومة بمصدرين أساسيين ولا تناقضهما.

ويترتب عن كونها ربانية المصدر عدة إعتبارات منها:

- سلامة مصدر التلقي وبذلك تحتل مركز الصدارة بين القيم مما يجعلها خالدة ومستمرة؛
- أن يهتدي بها الإنسان إلى فطرته قال تعالى: "فأقم وجهك للدين حنيفا فطرة الله التي فطر الناس عليها لا تبديل لخلق الله ذلك دين قيم"؛
- تؤمّن النفس البشرية من التفرق والصراع الداخلي والإنقسام بين مختلف الإتجاهات، ففي الحديث الشريف "من كانت الآخرة همه جعل الله غناه في قلبه، وجمع له شمله، وأتته الدنيا وهي راغمة، ومن كانت الدنيا همه جعل الله فقره بين عينيه، وفرق عليه شمله ولم يأته من الدنيا إلا ما قدر له"؛

---

[1] الآية 199 من سورة الأعراف.

[2] غانم فنجان موسى، فاطمة فالح أحمد مرجع سبق ذكره ، ص: 74

[3] فؤاد علي العاجز وعطية العمري، مرجع سبق ذكره، ص ص: 14-15.

- تقيم في قلب المتحلي بها فرقانا بين الحق والباطل وتجعل حاجزا بينه وبين مضلات الفتن، وتضبط السلوك[1]؛
- تتسم بالعدل "إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل"؛
- تحترم وتلتزم لأنها تقوم على الإيمان (قدسية)؛
- تنال ثقة المسلم الكاملة؛
- ترتبط بالجزاء الدنيوي والأخروي.

ثانيا- الثبات :

تتميز القيم الاسلامية بالثبات لانها مبنية على اسس ثابتة وهذا فارق اخر يميزها عن غيرها من القيم ، والثبات هنا لا يعني الجمود وانما الحركة داخل اطار ثابت حول محور ثابت ،أي التغيير يضل محكوما بالمقومات والقيم الثابتة للتصور الاسلامي .

ان الباعث على القيم الاسلامية عند المسلم امر اعتقادي بينما الباعث عند غيره تحقيق المنفعة او المصلحة المادية البحتة ، فالتاجر المسلم عندما يصدق في تعاملاته ولا يخدع ولا يغش ولا يطفف الكيل والميزان فانه يفعل ذلك التزاما باحكام الشرع ، بينما الباعث عند غير المسلم الذي يشترك معه في نفس تلك الاخلاق مختلف اذ ان تجربته هي التي ادت به الى ان هذا السلوك هو اعظم وسيلة للربح.[2]

ثالثا- الاستمرارية:

تستمد القيم الإسلامية إستمراريتها من صلاحية مصادرها من كل زمان ومكان، قال تعالى: "وما أرسلناك إلا رحمة للعالمين" ومن مظاهر الإستمرار في القيم الإسلامية تكرار حدوثها في سلوكيات الأفراد بصفة مستمرة حتى تستقر وهو ما يؤكده قول النبي صلى الله عليه وسلم: "لا يزال الرجل يصدق ويتحرى الصدق حتى يكتب عند الله صديقا"، فمن يصدق مرة أو مرات لا يوصف بأنه صديق وإنما تتأكد القيمة وتبرز الفضيلة الخلقية في سلوك الإنسان إذا تكرر حدوثها بصورة تجعلها عادة مستحكمة أو جزءا من النسيج العقلي والسلوكي لصاحبها وعنوانا لهويته.

---

1 www.islam-love.com, consulté le : 02/01/2015 à 14h00

2 احمد يوسف، مرجع سبق ذكره ،ص :99.

رابعا- الشمولية :

وهي من الخصائص الأساسية للشريعة الإسلامية، جعلت من القيم ذات إمتداد أفقي واسع يشمل التصور الإعتقادي والمنهج التشريعي والسلوك الإجتماعي، وهي لا تقتصر على الأسلوب النظري دون التطبيقي، ولا تركز الإهتمام بالفرد خارج محيطه الإجتماعي فهي ترسم لكل جوانب الحياة الإنسانية بجميع مجالاتها الطريق الأمثل للسلوك الرفيع، وتجمع للمسلم بين خيري الدنيا والآخرة.

خامسا- الوسطية:

هناك توازن بين متطلبات الدنيا ومتطلبات الآخرة "وابتغ فيما أتاك الله الدار الآخرة ولا تنس نصيبك من الدنيا وأحسن كما أحسن الله إليك ولا تبغ الفساد في الأرض إن الله لا يحب المفسدين"[1]، وبين متطلبات الفرد ومتطلبات الجماعة ومن ذلك أيضا الوسطية في الإنفاق والعاطفة ومتطلبات الجسد والروح.

سادسا- الإيجابية :

تكتسي القيم هذه الخاصية من إيجابية الإسلام، فهي لا تكتف بضبط سلوك الإنسان وجعله صالحا في نفسه، وإنما تسعى لجعله صالحا ومصلحا، يتفاعل مع المجتمع وينشر الخير فيه من خلال غرس الأخلاق والسلوك الفاضل الذي يحرك الجانب الإيجابي الفطري في إنسانيته ويهذب الاتجاهات السلبية لديه أو يحولها إلى قوة موجبة تعمل على إعمار الأرض.

سابعا- الواقعية :

إن القيم الإسلامية واقعية تتعامل مع الحقائق الموضوعية ذات الوجود الحقيقي المستيقن والأثر الواقعي الإيجابي، فهي تراعي الطاقة المحدودة للأفراد وتعترف بالضعف البشري. فالعدل على سبيل المثال قيمة إسلامية راسخة ولكن تحقيقه في الواقع مدافعة عن الظلم بقد الإستطاعة.

ثامنا- المرونة :

وذلك أن القيم الغسلامية ثابتة في الجوهر مرنة في التطبيق، فهي قابلة للتحقق في المجتمع بمختلف الوسائل والطرق، وتتكيف مع مختلف الظروف والأزمنة دون أن يؤثر ذلك في جوهرها، فالعدل يتحقق في المجتمع عبر مؤسسات مختلفة، وقد يتحقق بمختلف مظاهر الحياة العامة داخل الأسرة وفي الأسواق وفي المؤسسات وغيرها بصور شتى وبوسائل مختلفة، فلم تحدد كيفية ووسيلة تحقيق الشورى في المجتمع ولا وسائل حفظ مطلق الأمانات الواجب أداؤها إلى أهلها، ولا طرق تحقيق التكافل الإجتماعي، وجعل الإنفاق

[1] الآية 77 من سورة القصص.

مطلق في سبيل الله ليعم الخير كل مناحي الحياة ويغطي حاجات الناس المتجددة. ومن مظاهر التكيف في القيم الإسلامية قابليتها للتداول بكل أنواع الخطاب من الوعض إلى الإرشاد إلى الخطابة، فالكتابة والنشر، إلى الوسائل السمعية البصرية، إلى التقنيات الحديثة للتواصل من أنترنت وغيرها. ومن مظاهر التكيف أيضا قدرة هذه القيم الإستجابة لحالة متلقيها.

تاسعا- الوضوح:

تستمد القيم هذه الخاصية من مصدرها الأول وهو القرآن الكريم، ذلك الكتاب المبين.

عاشرا- العالمية والإنسانية:

وهو ما يؤكده قول النبي صلى الله عليه وسلم: "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق".

المطلب الرابع- وسائل وطرق إكتساب القيم الإسلامية

أولا- الوسائل

وهي تتمثل في مؤسسات التنشئة الإجتماعية التي تهدف إلى إكساب الفرد سلوكا ومعايير وقيما تكون له بمثابة الحكم الخلقي والضابط الذاتي يجعله يحافظ على إستمرارية وجود المجتمع ماديا ومعنويا.

ومن بين تلك المؤسسات نجد الاسرة ومكانتها في المجتمع العربي والاسلامي علاوة على الدور الكبير للمؤسسات التربوية ووسائل الاعلام بمختلف اجهزتها وانواعها، واراء العلماء والفلاسفة الذين كان لهم الاثر الكبير في بلورة نظام اداري معين يقوم على سلسلة من الواجبات والاخلاقيات مثل تشريعات حمورابي في بابل، وافلاطون وارسطو في اثينا ، وتقي الدين ابن تيمية وعبد الرحمان ابن خلدون وغيرهم من العلماء والفلاسفة[1] دون اغفال دور المسجد والكشافة الاسلامية في غرس وتعزيز القيم الاسلامية في الفرد المسلم.

الأسرة: و هي المؤسسة الاولى في تكوين قيم الفرد و اتجاهاته فهي التي تمده بالرصيد الاول من القيم و العادات الاجتماعية و المبادئ و الاخلاق، و هي التي تحدد له اتجاهات سلوكه و خياراته، و تحدد له الدين الذي يعتنقه كما قال النبي صلى الله عليه و سلم "كل مولود يولد على الفطرة فابواه يهودانه او ينصرانه او يمجسانه...[2] ، فكلما كانت الاسرة متمسكة بالدين و القيم كلما انعكس ذلك على شخصية الابناء ، ففي الاسرة يتلقى الطفل اول درس عن الحق و الواجب ، والسلوكيات الصائبة والخاطئة والحسنة

---

[1] تايب إلهام مرجع سبق ذكره، ص :236.

[2] رواه البخاري تحت رقم 1330 .

والقبيحة، وما يجوز عمله و ما لا يجوز، والمرغوب فيه وغير المرغوب فيه، وماذا يجب عمله وماذا يجب تجنبه، ولماذا، و كيف يكسب رضا الجماعة وكيف يتجنب سخطها .ويشترك عدد من الجماعات مع الاسرة في عملية التنشئة الاجتماعية مثل المدرسة والهيئات الدينية والاندية الرياضية والجماعات المهنية و بالرغم من اهمية الدور الذي تقوم بهذه الجماعات إلا ان وظيفتها تعد امتدادا لوظيفة الاسرة وليست بديلة عنها .[1]

المدرسة: تعتبر المدرسة من أهم المؤسسات التربوية عناية بالقيم حيث تهتم المناهج بما فيها من دروس وأنشطة متعددة بإيصال القيم إلى التلاميذ، ويكون التأثير أقوى كلما كانت الأساليب ناجحة وطرق التدريس قائمة على أسس سليمة وحديثة ويقوم بها معلمون، حكماء ومربون ناجحون يعرفون كيف ينمون القيم في نفوس الناشئة.

المسجد: يعتبر أهم المؤسسات التي تهدف إلى تربية النشئ تربية دينية، تقوم على تقوية الإيمان في النفوس وعلى بيان أثر الإلتزام بالقيم الدينية على السلوك.

وسائل الإعلام الهادفة: يعد الإعلام في المجتمع أهم أجهزة الإتصال التي تؤدي دورا مؤثرا في تربية الأفراد والشعوب ويتضح هذا الدور بصفة خاصة في المحافظة على الهوية الثقافية للمجتمع من خلال المحافظة على قيمه وتراثه وتماسكه.

الأندية التربوية: وهي تعتبر أداة هامة من أدوات الضبط الإجتماعي والتماسك القومي إذ تسهم في تشكيل معايير الجماعة واتجاهاتها وقيمها كالإخاء والمحبة والتعاون والتناصح...إلخ، مما يساعد على بقائها وإستمرارها وتطورها.

الكشافة الإسلامية: وهي المؤسسة التي تعمل على تجسيد القيم الدينية الإسلامية في سلوك المنتمين إليها، وهي تقوم على جملة من المبادئ أولها الواجب نحو الله والوطن، والواجب نحو الآخرين، والواجب نحو الذات.

ثانيا- طرق اكتساب القيم الإسلامية

من أبرز طرق كسب القيم الإسلامية التربية بالقدوة والتربية بالعبادات. لقد أغفل رجال الاقتصاد والاجتماع بيان أثر الدين في معارك التنمية، على أن علاقة الإنسان بخالقه علاقة روحية لا يمكن قياسها موضوعيا، ولكنهم نسوا أن هذه العلاقة تعبر عن نفسها من خلال علاقة الإنسان بعمله وبزملائه في

[1] ذياب فوزية ،القيم والعادات الاجتماعية، دار الكتاب العربي ،القاهرة ، 1966، ص : 344-345.

المجتمع، وتحدد كافة أوجه سلوكه. والحقيقة كما يراها علماء الأخلاق أن القانون الخلقي الكامل هو القانون الإلاهي، وهو الذي يرسم أسلوب المعاملة الإلاهية والإنسانية معا[1].

ويشير قول الرسول صلى الله عليه وسلم: "بني الإسلام على خمس: شهادة أن لا إله إلا الله وأن محمد رسول الله، إقام الصلاة وإيتاء الزكاة وصوم رمضان وحج البيت لمن استطاع إليه سبيلا"[2] إلى أن للعبادات والشعائر دورا فعالا في تربية الفرد المسلم وفي تكوين القيم الاجتماعية الإسلامية، وأن الغاية من تلك العبادات أن تؤثر في حياة الأفراد التأثير الاجتماعي الذي يجعل الحديث الشريف "الدين المعاملة" معيارا صادقا للحكم على فعالية العبادة فبقدر ما تساهم في الوقت ذاته في بناء مجتمع مؤسس على كل القيم الاجتماعية الإسلامية المنبثقة من تلك العبادات، وبقدر ما تنعكس تلك العبادات على سلوك الناس برا ورحمة وتكاملا اجتماعيا، بقدر ما تكون هذه العبادة فاعلة وصادقة.

والواقع أنه لولا فعالية هذه العبادات وآثارها الاجتماعية لما كان لهذه القيم الاجتماعية التي غرسها الدين في نفوس الأفراد والجماعات أن تتحقق وتصبح واقعا معاشا ودستورا للمواطنة[3].

فما هي تلك القيم الاجتماعية الإسلامية التي تترتب عن ممارسة العبادات والشعائر التي بني عليها الإسلام؟

- **الشهادتان:**

ويترتب عنها تحقيق العبودية لله وحده وهي القيمة الكبرى، قال تعالى: "وإلهكم إله واحد لا إله إلا هو الرحمان الرحيم"[4]، وعن عبادة الصامت رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: من شهد أن لا إله إلا الله وأن محمد رسول الله حرم الله عليه النار"[5]

- **فريضة الصلاة:**

عنى الإسلام بالصلاة عناية كبيرة إذ جعلها عماد الدين كما قال النبي صلى الله عليه وسلم "الصلاة عماد الدين فمن أقامها فقد أقام الدين ومن تركها فقد هدم الدين"، والركن الثاني في الإسلام بعد التوحيد وخصها ببعض الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة، لما لها من آثار اجتماعية إيجابية بالغة الأهمية، ولا

---

[1] عبد الرحمن العيسوي، مرجع سبق ذكره، ص:148.

[2] رواه البخاري تحت رقم 8.

[3] حسن صادق حسن عبد الله، السلوك الإداري ومرتكزات التنمية في الإسلام، دار الأنصار، السودان، ط1، 1988، ص:3.

[4] الآية 163 من سورة البقرة.

[5] رواه مسلم تحت رقم 29.

سيما إذا أقيمت في جماعة، فهي تأمر بالمعروف وتنهى عن الفحشاء والمنكر كما جاء في قوله تعالى: يا بني أقم الصلاة وأمر بالمعروف وأنه عن المنكر واصبر على ما أصابك إن ذلك من عزم الأمور، ولا تصعّر خدك للناس ولا تمش في الأرض مرحا إن الله لا يحب كل مختال فخور، وأقصد في مشيك وأغضض من صوتك إن أنكر الأصوات لصوت الحمير"[1]، وفي ذلك تحديد لأسلوب إداري قويم مبني على آداب أخلاقية راقية تقوم على الصبر والتواضع والقصد في الأقوال والأفعال، يجب أن يكون عليه كل إداري مسلم كما قرن الله تعالى الشورى بالصلاة والإنفاق لأهميتها ومكانتها في الإسلام فقال تعالى: "والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون"[2]، مقرا بذلك أسلوب الإدارة بالأهداف قبل أربعة عشر قرنا[3]. وفضلا عن القيمة الروحية التي تبثها الصلاة في الفرد المسلم من خلال صلته المتجددة والدائمة بخالقه، فإنها تمده بتربية ذاتية سامية تترتب عنها مجموعة من قيم اجتماعية أخلاقية منها[4]:

- التنظيم "أقيموا الصفوف وحاذوا بين المناكب وسدوا الخلل ولينوا بأيدي إخوانكم ، ولا تذروا فرجات للشيطان ومن وصل صفا وصله الله ومن قطع صفا قطعه الله "[5].
- الإلتزام "إن الصلاة كانت على المؤمنين كتابا موقوتا"[6].
- التضامن الاجتماعي "يد الله مع الجماعة"[7]
- إشاعة روح الأخوة والمحبة "إنما المؤمنون إخوة"[8]
- ممارسة مبدأ الشورى في أمور المسلمين عقب أداء الصلوات.
- تفقد الأفراد لبعضهم البعض في الصلوات "مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم..."[9].
- التعاون على أعمال البر والخير "وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان"[10].

---

[1] الآية 17-18-19 من سورة لقمان.

[2] الآية 38 من سورة الشورى.

[3] الرائد محمد مهنا العلي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 100-101.

[4] حسن صادق حسن عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص ص: 43-44 بتصرف.

[5] رواه أبو داود تحت رقم 666.

[6] الآية 103 من سورة النساء

[7] رواه الترميذي تحت رقم 2166.

[8] الآية 10 من سورة الحجرات.

[9] رواه مسلم تحت رقم 2586.

[10] الآية 02 من سورة المائدة.

- الإيثار إذ يدعو المسلم في الصلاة لأخيه المسلم بظهر الغيب وسرا لأن ذلك أبلغ للإخلاص في الدعوة. "ويؤثرون على أنفسهم ولو كان بهم خصاصة"[1].

- **فريضة الزكاة:**

الزكاة عبادة يؤديها المسلم طاعة لله وامتثالا لأوامره وابتغاء مرضاته وشكرا له واعترافا بفضله، قال الإمام الغزالي: "إن الله عز وجل على عبده نعمة في نفسه وفي ماله فالعبادات البدنية شكر لنعمة البدن والعبادات المالية شكر لنعمة المال.

وهي القيمة الاجتماعية الكبرى إذ تساهم في حفظ مقاصد الشريعة، فلا يقتصر أثرها الطيب على الأفراد فحسب بل تعالج المجتمع من الآفات الاجتماعية المختلفة، وتهدف إلى تحقيق التكافل والتضامن الاجتماعي بأعلى صوره من خلال إعادة توزيع الثروات لصالح الفقراء تحقيقا لمبدأ حماية مصلحة الجماعة ومراعاة لقيمة العدالة الاجتماعية التي تكفل لكل فرد كفايته من الغذاء والكساء والمسكن وسائر حاجاته الأصلية التي لا غنى عنها، قال تعالى: "ما أفاء الله على رسوله من أهل القرى فللّه وللرسول ولذي القربى واليتامى والمساكين وابن السبيل كي لا يكون دولة بين الأغنياء منكم وما أتاكم الرسول فخذوه وما نهاكم عنه فانتهوا واتقوا الله إن الله شديد العقاب"[2]. فهي حقا من حقوق الفقراء استودعه الله أيدي الأغنياء لتؤدي إلى أصحابها وتوزع على مستحقيها[3] وعلى ضوء ذلك يكون المال في الإسلام خادما للإنسان وقيمه السامية، قال تعالى: "وأنفقوا مما جعلكم مستخلفين فيه"[4].

وتقترن فريضة الزكاة في كثير من الآيات بالصلاة لما لها من قيمة كبرى في المجتمع الإسلامي إذ تتولى عنهما أغلب القيم الإجتماعية السامية من تضامن وتكافل وتعاون ومحبة وإخاء وتعاطف، فتسود في النهاية هذه الروح الجماعية والتي تجعل من ضمير المسلم ضميرا اجتماعيا حيا ومن الفرد المسلم قيما على مجتمعه غيورا على مصلحته ومحققا لكل أهدافه وقيمه الاجتماعية، فمن جملة ما يترتب عن ممارسة هذه العبادة العظيمة ما يلي:

- تطهير النفس من الشح فترقى إلى خدمة المجتمع.

---

[1] الآية 09 من سورة الحشر.

[2] الآية 07 من سورة الحشر.

[3] أشرف شعبان أبو أحمد، الزكاة حق للفقير وللمجتمع ومن قبل ومن بعد فهي حق الله، مجلة الهداية، العدد: 315، السنة: 27 جانفي 2005، وزارة الشؤون الإسلامية، مملكة البحرين، ص:120.

[4] الآية 07 من سورة الحديد.

- تطهير المال من الخبث فتزرع فيه البركة.
- إشاعة التكافل والتضامن الإجتماعي والتأخي فلا يحقد الفقير على الغني وإنما يشعرون كأنهم جسد واحد "مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم كمثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى"[1].
- الحفاظ على حياة الفرد.
- إحياء الروح الإجتماعية.
- الإحساس بالرضا والإستقرار النفسي والبعد عن الضيق والقلق والتوتر والاضطراب الذي يعد من معوقات العمل والإنتاج.

فريضة الصوم

إن الصوم مدرسة إيمانية تربي الفرد المسلم روحيا "يا أيها الذين آمنوا كتب عليكم الصيام كما كتب على الذين من قبلكم لعلكم تتقون"[2]، وأخلاقيا "الصيام جنة وإذا كان يوم صوم أحدكم فلا يرفث ولا يجهل وإن امرؤ قاتله أو شاتمه فليقل إني صائم مرتين، والذي نفسي بيده لخلوف فم الصائم أطيب عند الله تعالى من ريح المسك، يترك طعامه وشرابه من أجلي"[3]، واجتماعيا "ليس بمؤمن ما بات شبعان وجاره جوعان وهو يعلم"[4]، وصحيا "ما ملأ ابن آدم وعاء شرا من بطنه، بحسب ابن آدم لقيمات يضمن صلبه، فإن كان لا محالة فثلث لطعامه وثلث لشرابه وثلث لنفسه"[5]

ومن أبرز القيم التي تغرسها عبادة الصوم في الفرد المسلم ما يلي:

- التقوى (الامتثال لأوامر الله ونواهيه).
- الصبر وضبط النفس عن الغضب والشهوات (تهذيب السلوك الإنساني).
- الرقابة الذاتية باستشعار رقابة الله في السر والعلن.
- العدل والمساواة
- المسؤولية.

---

[1] رواه البخاري تحت رقم 6011.

[2] الآية 183 من سورة البقرة.

[3] أخرجه البخاري تحت رقم 1805.

[4] أخرجه البخاري تحت رقم 112.

[5] أخرجه الترميذي تحت رقم 2380.

- تجديد النية ومنه تجديد النية في الأمور كلها.
- تعليق الأجر بالإيمان والنية.
- تنمية روابط الألفة والمسارعة إلى الخيرات وصون المجتمع من الآفات الاجتماعية.
- الإخلاص والإيمان "من صام رمضان إيمانا واحتسابا".
- التكافل الاجتماعي "من أفطر صائما كان له مثل أجره غير أنه لا ينقص من أجر الصائم شيئا".
- الوحدة والإجتماع وعدم التفرقة "صوموا لرؤيته وافطروا لرؤيته"[1] (فالأمة كلها تصوم عند رؤية الهلال وتفطر عند الغروب وتمسك عند الفجر)

فريضة الحج

يعتبر الحج أكبر مؤتمر عالمي يجتمع فيه سنويا ملايين المسلمين من كافة أرجاء العالم لأداء شعيرة من شعائر الله استجابة لأمره عز وجل، قال تعالى: "وأذن في الناس بالحج يأتوك رجالا وعلى كل ضامر يأتين من كل فج عميق"[2]، يترتب عنه مجموعة من القيم الإسلامية من أبرزها[3]:

- تقوى الله "ذلك ومن يعظم شعائر الله فإنها من تقوى القلوب"[4].
- جهاد النفس وترويضها على الصعاب والمشاق ومواجهة الأزمات " عن عائشة أم المؤمنين ، قالت : : (قلت : يا رسول الله ، هل على النساء من جهاد ؟ قال : عليهن جهاد لا قتال فيه ، الحج و العمرة "[5].
- تعارف الشعوب وتماسكها.
- الشعور بوحدة العبادة في الرسالات كلها.
- الشعور بقوة الانتماء للإسلام وبالاعتزاز للإنتماء إلى أعظم أمة في العالم.
- الشعور بالوحدة الإنسانية والمساواة المطلقة أمام الله (نفس اللباس أبيض وغير مخيط).
- الشعور بالتحالف والتعاون والتآخي والتضامن.

---

[1] رواه مسلم تحت رقم 1081.

[2] الآية 27 من سورة الحج.

[3] عبد الرحمن العيسوي، مرجع سبق ذكره، ص: 238، بتصرف.

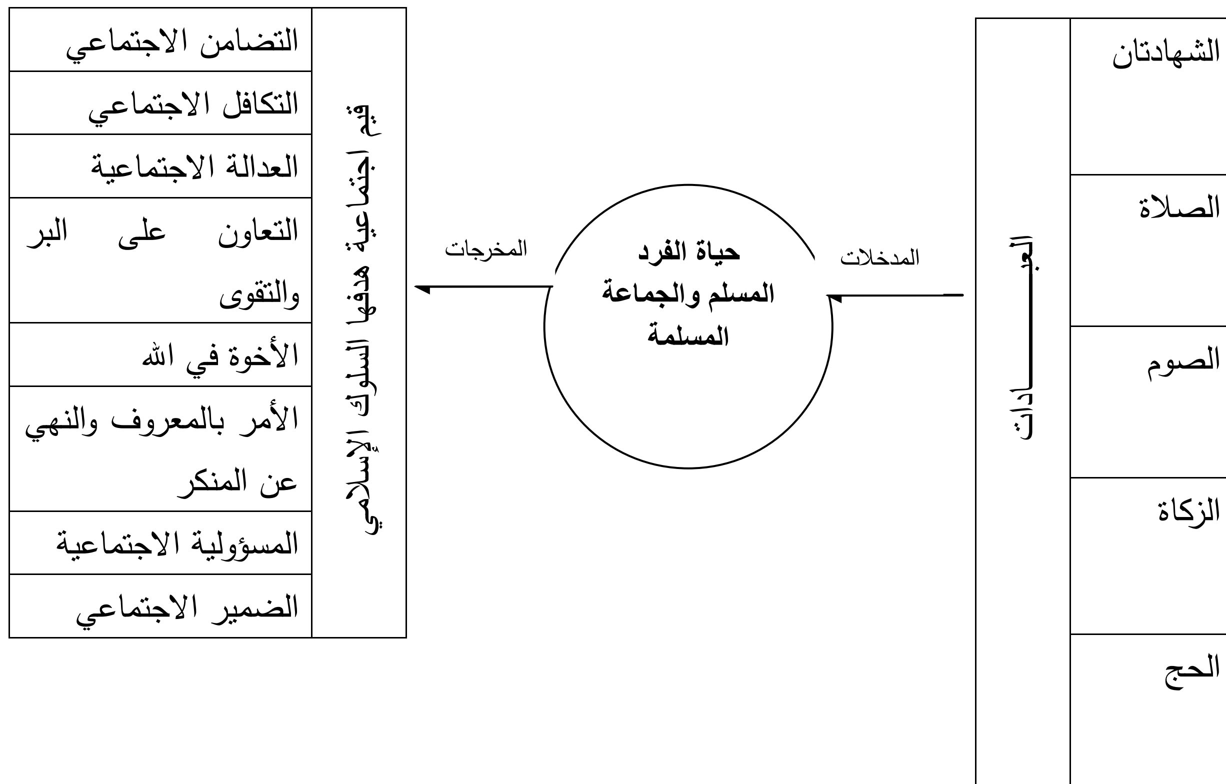
[4] الآية 32 من سورة الحج.

[5] رواه بن ماجه تحت رقم 3074.

ولقد جعل سيدنا عمر رضي الله عنه موسم الحج موسما عاما للمراجعة والمحاسبة يفد فيه الولاة والعمال وأصحاب المظالم والشكايات[1].

ويوضح حسن صادق أثر ممارسة الشعائر الدينية على حياة الفرد المسلم والجماعة في الشكل الآتي:

شكل رقم 02: دور العبادات في تكوين القيم الاجتماعية الإسلامية.



المصدر: حسن صادق حسن عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص: 57.

يستخلص من التحليل السابق للعبادات أنها فضلا عن القيم الروحية التي تغرسها في الفرد المسلم، فإنها تؤدي إلى زرع كل القيم الاجتماعية والخلقية والتي تعد ممكنة التحقيق وقابلة للتطبيق في زمان ومكان وفي كافة المعاصرة إذ تحكم حياة الفرد العامة والخاصة وتربط أهدافه وأهداف المجتمع وقيمه مما يؤدي بدوره إلى توازن وتكامل شخصية الفرد المسلم وتحقيق الأهداف الإجتماعية التي تثرى المجتمع وتنميه.

كما يقول الدكتور عون الشريف قاسم في مقاله (الجذور الفكرية للمجتمع المسلم بمجلة (المسلم المعاصر) العدد العاشر: (إن قيم الدين الإسلامي ومثله العليا كلها أصبحت أهدافا اجتماعية ممكنة التحقيق في

[1] عباس محمود العقاد، مجموعة العبقريات الإسلامية، المكتبة العصرية، بيروت، لبنان، 2012، ص: 101.

حياة البشر بل إن هذه القيم والمثل التي ترسبت خلال القرون في نفوس الأفراد على طريق الممارسة للشعائر والعبادات والمعاملات قد صاغت شخصيات الأفراد في المجتمع المسلم صياغة عملية جعلت من تنظيم تعاليم الدين وقيمه بالنسبة للفرد والمجتمع:

- سلوكا منضبطا في حياة الأفراد الخاصة.
- مسؤولية اجتماعية في حياتهم العامة.
- التكافل والتضامن والتعاون أصبحت عادات راسخة في حياة المجتمع.
- إشاعة الروح الجماعية جعلت من كل فرد قيما على المجتمع الذي ينتمي إليه.
- العدالة والتسامح والرحمة والمحبة أصبحت جزءا من الكيان النفسي للأفراد والكيان الاجتماعي للجماعات.
- جعلت تعاليم الدين من الفرد حاملا لقيم المجتمع محافظا عليها مدافعا عنها بضميره الحي واستشعاره مراقبة الله[1].

[1] حسن صادق حسن عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص56.

المبحث الثاني: ماهية الإدارة بالقيم الإسلامية

تعني كلمة الإدارة عند البعض الأجهزة الإدارية كالمصالح والوزارات والمنظمات التي تنشأ من أجل غرض معين، وعند البعض الآخر تعني القادة الإداريين الذين يشغلون المناصب العليا في تلك الإدارة، المصالح والوزارات والمنظمات والمسؤولين عن تحقيق أهدافها، وهي تعني عند فريق ثالث القوانين والقواعد والإجراءات المنظمة للأعمال وتصرفات العاملين في تلك المصالح والوزارات والمنظمات.

المطلب الأول: نشأة الإدارة بالقيم الإسلامية ومفهومها

خلق الله الإنسان وميزه على سائر مخلوقاته فوهبه العقل ليميز به بين الخطأ والصواب وبين الحق والباطل ووضع له ضوابط محددة ترسم له ملامح السلوك الإنساني السوي في تعاملاته مع ذاته وتعاملاته مع غيره.

أولا – نشأة الإدارة بالقيم الإسلامية وتطورها

تعود نشأة الإدارة بالقيم إلى عهد سيدنا ابراهيم عليه السلام حيث أن دعوته ودعوة الرسل كافة كانت تتجسد في توحيد الله سبحانه وتعالى في الألوهية والربوبية، إلا أن النشأة الحقيقية للإدارة في الإسلام تعود لبداية البعثة المحمدية حيث أنها الفترة التي قامت فيها أول دولة للإسلام، والتي كانت تتمتع بكافة مقومات الدولة بمفهومها السياسي المعاصر، ثم أن الدعوة المحمدية هي دعوة كلية شاملة لكل شؤون الدنيا والدين، أي أنها اقتصاد واجتماع وسياسة وإدارة...إلخ.[1]

ثانيا– مفهوم الإدارة:[2]

تعريف الإدارة لغة: هي الخدمة التي تقدمها مختلف المؤسسات الإدارية للمتعاملين معها حسب ما ورد في الكلمة اليونانية التي ترجمت إلى اللغة الإنجليزية والتي ترجمت بدورها إلى اللغة العربية to administrate : to serve.

تعريف الإدارة اصطلاحا: يعرفها عبد العزيز معايطة بأنها تتمثل في التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه والرقابة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية والذي يتأتى من خلال اشراك المرؤوسين في تحقيق تلك الأهداف.

---

[1] الرائد محمد مهنا العلي، مرجع سبق ذكره، ص: 73.

[2] عبد العزيز عطا الله المعايطة ، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص : 47.

مفهوم الإدارة بالقيم الإسلامية

يعرفها عبد القادر قرش بأنها الإدارة التي تنطلق من القيم لتنظيم السلوك البشري من خلال وضع سياسات وقواعد وقوانين تحكمها القيم والمبادئ السامية كالعدل والمساواة، والإخلاص، والإتقان في العمل، رقابة ذاتية، مما يحقق أعلى نسب للكفاءة والفعالية[1].

هي سلوك إسلامي قويم، ومنهج رشيد حث الإسلام على ممارسته في جميع شؤون الحياة، لأن بالإدارة يحقق المسلم الفعالية في عمله وإنتاجه، وكفاءة في أدائه، فالسلوك الإداري يتضمن عمليات إدارية متمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بالإضافة إلى الأخلاق الحسنة من صبر وإخلاص وإجتهاد وإرادة، كل ذلك من القيم التي دلت عليها نصوص الكتاب والسنة وهدي السلف رضوان الله عليهم[2].

المطلب الثاني: أهداف الإدارة بالقيم الإسلامية ووسائلها

أولا- أهداف الإدارة بالقيم الإسلامية

تتمثل الأهداف التي تسعى الإدارة الإسلامية إلى تحقيقها، والتي تترجم الأهداف العليا للإدارة في واقع ملموس، فيما يلي[3]:

- تنظيم العمل الإداري وتحديد المسؤوليات والواجبات في المنظمة الإدارية، والعمل على احترام السلطة الرسمية وطاعة ولاة الأمر بالمعروف، وتنفيذ الرسالة الإدارية دون تفريط أو تسيب من جانب الفرد العامل (توفير المتغير التنظيمي واحترام السلطة التشريعية).
- تطبيق مبدأ الشورى والمشاركة داخل المنظمة الإدارية، وتوفير الجو الإنساني الرفيع الذي يحفز الفرد العامل للإنتاج والعطاء، ويشعره بكينونته الإنسانية وكرامته الأدمية (إشباع المتغير الإنساني).
- توفير المقومات الاقتصادية والمادية الضرورية للفرد العامل والتي تحفظ الحد الأدنى لكرامة العامل، وتوفر له لقمة العيش الكريم دون استغلال لفائض عمالته ودون ظلم من جانب رب العمل (إشباع المتغير الاقتصادي).
- ربط الإدارة بالبيئة الاجتماعية الإسلامية ربطا محكما، يجعلها ملتزمة بأخلاقيات البيئة الاجتماعية ومنفذة للشريعة الإسلامية في المجال الإداري داخل المنظمات الإدارية (تحقيق المتغير الاجتماعي).

---

[1] قرش عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص: 124.

[2] www.almanalmagazine.com, consulté le 10/07/2016 à 21h.

[3] عبد الرحمن بن ابراهيم الضحيان، مرجع سبق ذكره، ص: 60-61.

ثانيا– وسائل الإدارة بالقيم الإسلامية

استمدت الإدارة بالقيم وسائلها وكيفية استخدامها وتحريها لبلوغ الأهداف المنشودة من توجيهات القرآن الكريم، التي جاءت في قوله تعالى: "لقد أرسلنا رسلنا بالبينات وأنزلنا معهم الكتاب والميزان ليقوم الناس بالقسط وأنزلنا الحديد فيه بأس ومنافع للناس"[1]، تلك الآية التي تقدم تصويرا شموليا وعمليا لمجمل العملية الإدارية من حيث التفاعل بين وسائلها المتحركة نحو تحقيق الأهداف العليا والمتمثلة في حراسة الدين وسياسة الدنيا.

ولقد قدم خليفة الفهداوي تحليلا للآية السابقة ليعبر عن فاعلية تلك الوسائل ودورها في تحقيق الأهداف، هو كالتالي[2]:

- أنه لن يقوم الدين إلا بالكتاب والميزان والحديد.
- أن الكتاب به يقوم العلم والدين.
- أن الميزان به تقوم الحقوق في العقود المالية والقبوض.
- أن الحديد به تقوم الحدود على الكافرين والمنافقين.

ويترتب عن تحريك الإدارة لتلك الوسائل، النتائج التالية:

1– أن الكتاب يصبح مادة العلماء والقادة والعباد ليعمل به

2– أن الميزان يصبح مادة للإدارة والوزارة والقضاء والدواوين والكتاب والولاة والعمال، يترجموا ما في الكتاب إلى عدل وحقوق وواجبات يجب تأديتها حسب الاستحقاقات الشرعية التي يفرضها ميزان العدل في الكتاب الكريم.

3– أن الحديد يصبح مادة لإثبات القوة الشرعية على الجميع في المحافظة على الأمن وإقامة النظام وصيانة الكتاب.

كما أن تلك الوسائل تستعمل للتحصين من مجموعة من سلوكيات ينبذها الإسلام ويحذر منها القرآن الكريم وهي[3]:

---

[1] الآية 25 من سورة الحديد.

[2] فهمي خليفة الفهداوي، مرجع سبق ذكره، ص: 74-75.

[3] نفس المرجع، ص: 75، نقلا عن ابن تيمية، الخلافة والملك، تحقيق محمد عويضة.

– الخيانة في أداء المهام والأمانات لقوله تعالى: "يا أيها الذين آمنوا لا تخونوا الله والرسول وتخونوا أماناتكم وأنتم تعلمون"[1].

– النفاق وضرورة إبعاد أصحابه عن العمل في الإدارة لقوله تعالى: "ومن الناس من يعجبك قوله في الحياة الدنيا ويشهد الله على ما في قلبه وهو ألد الخصام، وإذا تولى سعى في الأرض ليفسد فيها ويهلك الحرث والنسل والله لا يحب الفساد"[2].

– التفكك الإداري والمشاحنات إذ قال تعالى: "ولا تنازعوا فتفشلوا وتذهب ريحكم"[3].

– الكيل بمعيارين أو إقرار الأهواء على حساب الشرع، لقوله تعالى: "ولو اتبع الحق أهواءهم لفسدت السماوات والأرض ومن فيهن"[4]

– الاستبداد والقهر والإهانة في التعامل بين القيادة الإدارية وبين المرؤوسين لقوله تعالى: "ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك"[5]

– التعامل بالمبالغات والوعود المبالغ فيها، لقوله تعالى: "قل لا أقول لكم عندي خزائن الله ولا أعلم الغيب ولا أقول لكم إني ملك"[6].

– استخدام الأساليب المشبوهة والمغرضة في السلوكيات والأساليب المعمول به لقوله تعالى: "وما أتاكم الرسول فخذوه وما نهاكم عنه فانتهوا"[7].

وفي ضوء ذلك، وضع فهمي خليفة النموذج الآتي الذي يوضح الوسائل المعتمدة من قبل الإدارة الإسلامية في تحقيق أهدافها بتوجيه من القرآن الكريم.

---

[1] الآية 27 من سورة الأنفال.

[2] الآيتان 204–205 من سورة البقرة.

[3] الآية 46 من سورة الأنفال.

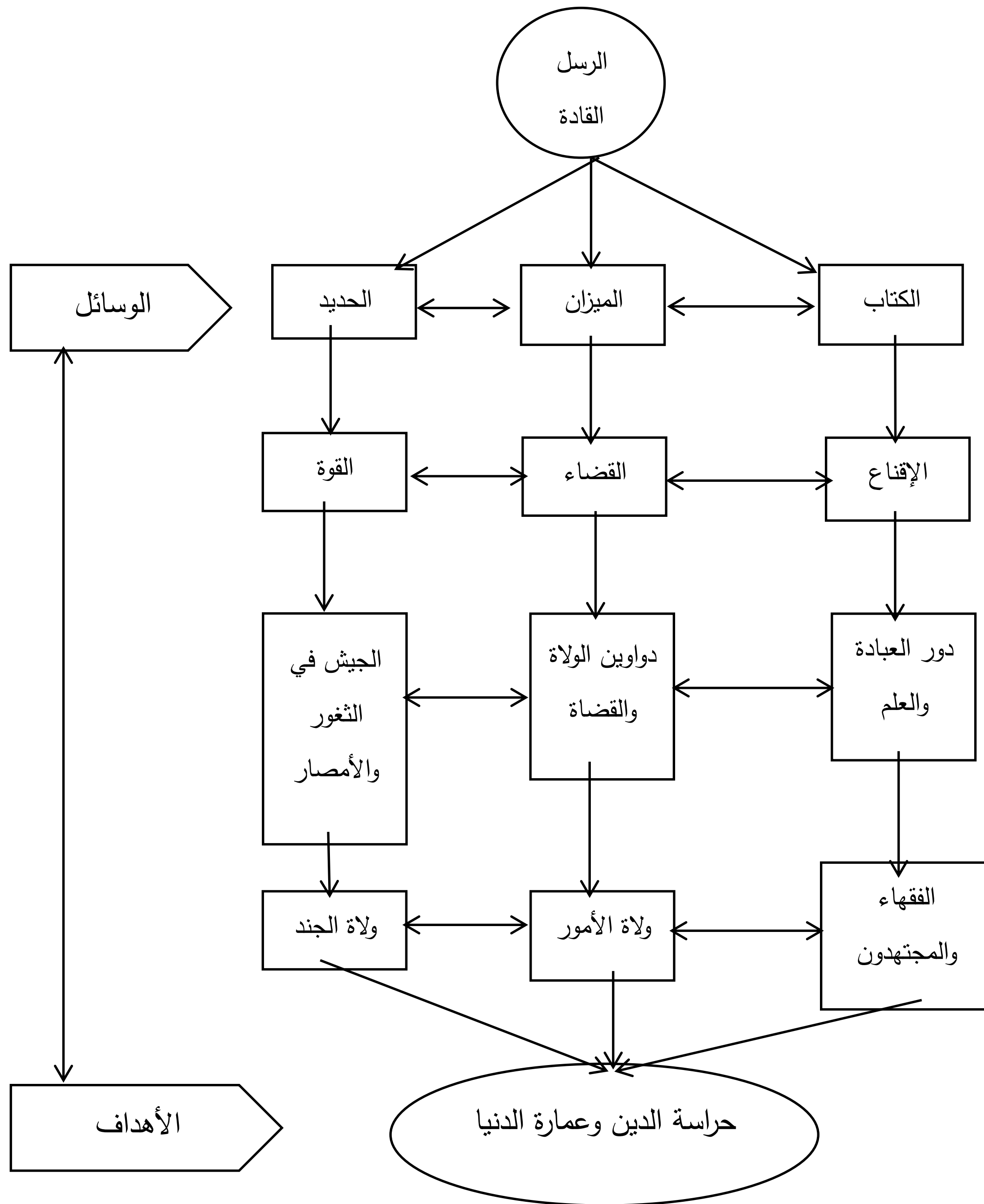
[4] الآية 71 من سورة المؤمنون.

[5] الآية 159 من سورة آل عمران.

[6] الآية 50 من سورة الأنعام.

[7] الآية 7 من سورة الحشر.

شكل رقم 03: العلاقة التكاملية بين الوسائل والأهداف للإدارة بالقيم الإسلامية في القرآن الكريم



المصدر: فهمي خليفة الفهداوي، مرجع سبق ذكره، ص: 77.

المطلب الثالث: خصائص الإدارة بالقيم الإسلامية

تتميز الإدارة بالقيم الإسلامية بجملة من الخصائص من أهمها ما يلي:

- ربانية الأصول بشرية التطبيق، تعتمد على الأخذ بالأسباب، فالاستعداد والتهيأ ثم التوكل على الله.
- متوازنة تقوم على الوسطية والاعتدال دين ودنيا، مادة وروح، تهتم بالفرد والجماعة، ترعى الحقوق والواجبات.
- إنسانية النزعة حيث تنظر إلى العمل من زواياه الإنسانية، فهي تحفظ للعامل كرامته.
- تتوخى العقل والبينة والدليل، تقبل الحوار .
- ذات كفاءة وجدارة وأخلاق، حيث أن الإسلام بجانب اهتمامه بالكفاءة والجدارة إهتم أيضا بأخلاقيات العمل واعتبر الأمانة الركن الثاني في إسناد التكليف إلى الأفراد.
- إدارة شورية: لقد بلغ إهتمام الإسلام بالشورى إلى أن أصبحت ركنا من أركان الحكم والإدارة في الإسلام. وهي من ألزم صفات القيادة.
- ذات رقابة ذاتية تعتمد على يقضة الضمير وصحوته وربط ذلك الضمير بخالقه في السر والعلن.
- تقوم على العدل والمساواة بين كافة أفراد المؤسسة.
- ذات مسؤولية رعوية وسلطة مطاعة[1] .

المبحث الثالث: مبادئ الإدارة بالقيم الإسلامية

إن العمل الإداري في الإسلام هو خدمة وتكليف، كما أنه بطبيعته يرتكز على قيم سلوكية تحكمها القيم الاجتماعية. والدين في المجتمع الإسلامي هو أقوى ركيزة أخلاقية إذ يجعل من العملية الإدارية عملية أخلاقية في أساسها، فالإدارة في الإسلام لا تقوم على ربط سلوك الفرد بالمؤثرات الاجتماعية فحسب، وإنما تركز أيضا على جميع المتغيرات التي تؤثر في العملية الإدارية داخل المؤسسة وخارجها، ولذا نجد أن فلسفة الإدارة بالقيم الإسلامية والمبادئ الإدارية المتفرعة عنها قد أدخلت بعدا اجتماعيا هاما ومؤثر على السلوك الإداري داخل المؤسسة وهو البعد الأخلاقي.

[1] الرائد محمد مهنا العلي، مرجع سبق ذكره، ص:112.

ومن جملة المبادئ التي تقوم عليها الإدارة بالقيم ما يلي:

المطلب الأول: مبدأ الجدارة

إن الإسلام حث على العمل وجعله دعامة الاقتصاد الإسلامي وعلى هذا الأساس يهتم بتربية وإعداد العامل بحيث يصبح مهيئا للعمل. فوضع أسس وخصائص ومعايير لاختيار العاملين تعكس حرصه على أهمية هذا المبدأ ليس من الناحية الإدارية فحسب، وإنما من الناحية الاجتماعية أيضا.

أما من الناحية الإدارية، فإن الإسلام ينظر إلى الوظيفة على أنها أمانة ومسؤولية شخصية لدى الفرد العامل، إمتثالا لقوله تعالى: "إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها، وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل، إن الله نعما يعظكم به إن الله كان سميعا بصيرا".

ويرجع ابن تيمية تفسير معنى الأمانات إلى أمرين: الولايات أي الوظائف كبيرها وصغيرها والأموال[1].

ولقد ورد تفسير الأمانات بالوظائف في صحيح البخاري عن أبي هريرة رضي الله عنه عن الرسول صلى الله عليه وسلم أنه قال لما سئل عن الساعة متى تكون: " إِذا وُسد الْأمر إِلَى غير أَهله ؛ فَانتظر الساعة"[2].

ومن المعايير التي حددها القرآن الكريم في اختيار العاملين لأداء العمل هي خاصتي القوة والأمانة، حيث قال عز وجل: "إن خير من استأجرت القوي الأمين"[3].

وقوله سبحانه وتعالى في صفة جبريل عليه السلام: " إنه لقول رسول كريم ذى قوة عند ذى العرش مكين مطاع ثم أمين"[4].

وقد دلت السنة النبوية بصفتها التشريع الثاني في الإسلام على أن الولاية أمانة يجب آدائها، مثل قوله صلى الله عليه وسلم لأبي ذر رضي الله عنه حينما طلب الإمارة: "إنها أمانة وإنها يوم القيامة خزي وندامة، الا من أخذها بحقها وأدى الذي عليه فيها"[5].

ويقصد بقوله "إلا من أخذها بحقها" أي كان أهلا لها في القوة والأمانة فإن عرضت عليه وهو ليس أهلا لها فإنه لا يجوز له أن يأخذها. أما قوله: "أدى الذي عليه فيها" يعني أن يؤدي ما أوجب عليه الله فيها.

---

[1] حسن صادق حسين عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص:7.

[2] رواه البخاري تحت رقم 6496.

[3] الآية 26 من سورة القصص.

[4] الآيات 19-20-21 من سورة التكوير.

[5] رواه مسلم، تحت رقم 1825.

ومن كان أهلا للولاية ولكن خاف أن لا يعدل فإنه أيضا لا يجوز له أن يتولاها[1]، لأن الله تعالى قال: "فإن خفتم أن لا تعدلوا فواحدة "[2] هذا فيما يخص التعدد فكيف بالولاية التي هي أعظم.

وعليه أيضا أن يتحرى القوي الأمين، فإذا لم يجد من لا تتوفر فيه هاتين الخاصيتين على وجه أكمل، يختار الأصلح في الموجود بعد الاجتهاد التام وأخذه للولاية بحقها، ويراقبه، ينصحه، ويوجهه التوجيه السليم لأنه ليس أهلا وإنما نصب لضرورة وإذا تبين أنه غير صالح فوجب عزله وذلك عملا بقوله تعالى:

- "فاتقوا الله ما استطعتم"[3].
- "لا يكلف الله نفسا إلا وسعها"[4].

المطلب الثاني: مبدأ التدرج الهرمي وتكافؤ السلطة والمسؤولية

أولا- مبدأ التدرج الهرمي

أقام الإسلام تكوين المؤسسة كتنظيم جماعي أيا كان شكلها ومحل نشاطها على أساس التدرج الرئاسي محور التنظيم الهيكلي، وتحقيقا لصالح المنظمة وأفرادها وابتغاء بلوغ أهداف مشتركة.

ويعتبر الإسلام هذا التدرج اختبار للرؤساء والمرؤوسين على حد سواء إذ يكشف عن مدى استخدامه في إصدار أوامر ملزمة تحقق مصالح الجماعة وأعضائها معا، وإطاعة المرؤوسين لهم بالتزام هذه الأوامر والعمل بمقتضاها، ولذا يقول تعالى: "وهو الذي جعلكم خلائف الأرض ورفع بعضكم فوق بعض درجات ليبلوكم فيما أتاكم"[5].

إن التدرج الرئاسي لا يستند إلى وضع طبقي تسلطي في المجتمع، وإنما يستند إلى العمل وهو وحده مصدر القيمة الإنسانية أي إلى تدرج الأعمال وتفاوتها الذي مرجعه التفاوت في المعرفة والخبرة والذي مصدره العلم، لذا يقول تعالى: " نرفع درجات من نشاء وفوق كل ذي علم عليم"[6].

تفاضل في الأرزاق تبعا للتدرج مادام التدرج في الأعمال يستند إلى التفاوت في العلم بأوسع معاني كلمة العلم أي مطلق المعرفة سواء كانت نظرية أو عملية والتي تتفاوت في أنواعها ومددها، فإنه يتعين توفير

---

[1] محمد بن صالح العثيمين، شرح كتاب السياسة الشرعية لابن تيمية، عناية صالح عثمان اللحام، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 2004، ص:21.

[2] الآية 3 من سورة النساء.

[3] الآية 16 من سورة التغابن.

[4] الآية 286 من سورة البقرة.

[5] الآية 165 من سورة الأنعام.

[6] الآية 76 من سورة يوسف.

فرص العلم للجميع حسب القدرات والملكات الذاتية سواء في المدارس أو المعاهد أو مراكز التكوين على اختلاف مراحلها وتخصصاتها وأساليبها.

وقد شدد الإسلام على ضرورة إحترام السلطة الهرمية وعدم تجاوز الرئيس المباشر والإتصال بمرؤوسيه بدون إعلامه، حيث أن ذلك سيضعف الرئيس المباشر ويقلل من شأنه أمام مرؤوسيه، ومن ثم تقل فعاليته كقائد. فعندما كلف الخليفة أبو بكر الصديق رضي الله عنه أسامة بن زيد قيادة جيش المسلمين في حرب الروم، ومنحه السلطة الكاملة لإدارة الجيش، فإن أبا بكر لم يستطع بعد ذلك أن يستبقي عمر بن الخطاب رضي الله عنه وقد كان قائد أحد جيوش أسامة، لمعاونته في إدارة شؤون المسلمين بالمدينة، إلا بعد أن استأذن أسامة بصفته القائد المسؤول عن الجيش وله السلطة الكاملة عليه، فقال له: إن رأيت أن تعينني بعمر فافعل، فاستجاب أسامة لطلب الخليفة[1].

ثانيا- مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية

لقد اهتم الإسلام اهتماما بالغا بتحقيق إدارة إسلامية ذات مسؤولية رعوية وسلطة مطاعة، أي التلازم بين السلطة والمسؤولية[2]، فينبغي على كل صاحب سلطة أن يؤدي ما أؤتمن عليه مصداقا لقوله عز وجل: "إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكم بين الناس أن تحكموا بالعدل"[3] وقوله أيضا "لقد أرسلنا رسلنا بالبينات وأنزلنا معهم الكتاب والميزان ليقوم الناس بالقسط وأنزلنا الحديد فيه بأس شديد ومنافع للناس"[4]. ومن الأحاديث النبوية الشريفة التي حفلت بها السنة الكريمة في تحديد السلطة والمسؤولية نذكر قوله صلى الله عليه وسلم: "ألا كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته، فالإمام الذي على الناس وهو مسؤول عن رعيته، والرجل راع على أهل بيته وهو مسؤول عن رعيته، والمرأة راعية على أهل بيت زوجها وولده وهي مسؤولة عنهم، وعبد الرجل راع على مال سيده وهو مسؤول عنه، أفلا كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته"[5].

والإمام هو الخليفة أو الملك أو القائد أو الحاكم، فلقد أوحى للرئاسة حيثما وجد العمل الذي يحتاج إلى تدبير.

---

[1] موسوعة الإدارة العربية الإسلامية ، مرجع سبق ذكره، ص: 50.

[2] عبد المنعم محمد علي ادريس، محاضرة في مبادئ إدارة الأعمال، المعهد العالي لعلوم الزكاة، السودان، ص: 168.

[3] الآية 58 من سورة النساء.

[4] الآية 25 من سورة الحديد.

[5] رواه البخاري تحت رقم: 2409.

"اعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك"[1].

"من ولاه الله من أمر المسلمين شيئا فاحتجب عن حاجتهم، احتجب الله عنه يوم القيامة"[2].

"إن الأمير إذا ابتغى الريبة في الناس أفسدهم".[3]

وقول سيدنا عمر رضي الله عنه: "لو عثرت بغلة بالفرات لرأيتني مسؤولا عنها لما لم أمهد لها الطريق".

تلك هي المسؤولية التي أقرها الإسلام وحدد الضوابط التي تحكمها من جهة وعوائق نجاحها من جهة أخرى.

المطلب الثالث: مبدأ التخصص و تقسيم العمل

يقتضي هذا المبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، فالإختيار يكون وفق الخبرة الفنية والإدارية، والتعيين يتم طبقا لإختبارات الكفاءة وهو ما يوافق قول الله تعالى: "نحن قسمنا بينهم معيشتهم في الحياة الدنيا ورفعنا بعضهم فوق بعض درجات ليتخذ بعضهم بعضا سخريا"[4] وقوله أيضا: "ولو ردوه إلى الرسول وإلى أولي الأمر منهم لعلمه الذين يستنبطونه منهم"[5]، والنبي صلى الله عليه وسلم كان يخصص الواجبات ويقسم العمل على أصحابه ليقوم كل واحد منهم بواجبه على أكمل وجه، ومن أمثلة ذلك كتاب الوحي الذين كان عددهم حوالي إثنان وأربعون كاتبا، وكان كل واحد منهم له عمل يختلف عن الآخر[6].

تقوم الإدارة بالقيم الإسلامية على التخصص وتقسيم العمل عملا بمحكم التنزيل الكريم: "فسألوا أهل الذكر إن كنتم لا تعلمون"[7].

كما كان في الدولة الإسلامية ديوان الخزانة والأحباس (الأوقاف)، ديوان الإشراف (الذخيرة)، ديوان الزكاة والعمائر...إلخ.

---

[1] رواه أبو نعيم تحت رقم: 202-8/203

[2] رواه أبو داود تحت رقم: 2948

[3] رواه أبو داود تحت رقم: 4889 وأحمد 2330.

[4] الآية 32 من سورة الزخرف.

[5] الآية 83 من سورة النساء.

[6] هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة، النموذج الإسلامي في القيادة، دار الكندي للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، ط1، 2009، ص: 275.

[7] الآية 07 من سورة الأنبياء.

المطلب الرابع: مبدأ تفويض السلطة

تطرق الماوردي إلى التفويض وأنواعه، وبين أنه يجوز للرؤساء أن يفوضوا في بعض إختصاصاتهم، لا كلها، وتحت إشرافهم ومسؤولياتهم فقد قال: وعلى الخليفة أن يباشر بنفسه مشارفة الأمور، وتصفح الأحوال، لينهض بسياسة الأمور وحراسة الملة، ولا يعول على التفويض تشاغلا بلذة أو عبادة، فقد يخون الأمين ويغش الناصح[1].

وقد قام النبي صلى الله عليه وسلم بتطبيق هذا المبدأ حيث ولى عتاب بن أسيد على مكة، وعثمان بن أبي العاص الثقفي على الطائف، وخالد بن سعيد بن العاص على قرى عرنية، وبعث عليا ومعاذا بن جبل وأبا موسى الأشعري إلى اليمن.

المطلب الخامس: مبدأ الطاعة والشورى

أولا- مبدأ الطاعة

ويقصد بذلك طاعة ولي الأمر عملا بقوله تعالى: " يأأيها الذين امنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم فإن تنازعتم في شيء فردوه إلى الله و الرسول إن كنتم تؤمنون بالله واليوم الآخر "[2].

كما يتجلى ذلك أيضا في الأحاديث الشريفة التالية:

- "من أطاعني فقد أطاع الله ومن عصاني فقد عصى الله ومن أطاع أميري فقد أطاعني ومن عصي أميري فقد عصاني"[3].
- "على المرء المسلم السمع والطاعة فيما أحب وكره إلا أن يأمر بمعصية فلا سمع ولا طاعة"[4].
- "من خرج عن الطاعة وفارق الجماعة فميتته جاهلية"[5].

إن في ذلك جمع للضوابط التي تقوم عليها الإدارة الحكيمة والخطط السليمة المستقيمة بين آمر ومأمور، فلقد حمل الإسلام مسؤولية الحكم والسلطة على أساس رقابة ذاتية وعدل وتكافل وتكامل، فلا يصلح القائد إلا بالتقوى ولا تصح رعيته إلا بالطاعة ولا تعمر البلاد إلا بالعدل.

---

[1] موسوعة الإدارة العربية الإسلامية، مرجع سبق ذكره، ص: 54.

[2] الآية 59 من سورة النساء.

[3] رواه البخاري تحت رقم 7137 ومسلم تحت رقم 1835.

[4] رواه مسلم تحت رقم 1839.

[5] رواه مسلم تحت رقم 1848.

ثانيا- مبدأ الشورى

تعني الشورى اصطلاحا استطلاع رأي الأمة أو من ينوب عنها في الأمور العامة المتعلقة بها[1]، وتتبلور في مجلس أو لجنة أو جماعة مختارة[2].

ولقد أقر الإسلام الشورى في كل شؤون الدنيا، من حكم وحرب، وسلم وخلافة وذلك قبل 14 قرنا، حيث حدد الله سبحانه وتعالى معنى ديمقراطية الإسلام وكيفيتها في مواضع عدة من القرآن الكريم وذلك في قوله عز وجل:

- "وأمرهم شورى بينهم"[3].

- "فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظّا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر.

ولقد أشار السيد قطب في مؤلفه (في ظلال القرآن) أن نص "أمرهم شورى بينهم" نص مكي أي نزلت هذه الآية قبل قيام الدولة الإسلامية، وهذا يدل على أنه طابع أعم من الدولة في حياة المسلمين، أي أنه طابع ذاتي للحياة الإسلامية وسمة مميزة للجماعة المختارة لقيادة البشرية، وهي من ألزم صفات القيادة[4].

وتتجلى الأهمية القصوى التي أولاها الإسلام للشورى، في قرنها بالاستجابة لأمر الله وبالصلاة وبالإنفاق، وجعلها ركنا من أركان الحكم والإدارة في الإسلام، بل وفريضة من الفرائض الإسلامية.

إن الجماعة هي روح الإسلام وأهم خصائصه، والآيات السالفة الذكر تلزم المسلمين ببسط كل أمر هام أمام الجماعة لتجتمع إرادتها على قرار بشأنه وبذلك تتحقق صفة من أهم صفاتهم "وأمرهم شورى بينهم".

ولعل في قصة ملكة سبأ الواردة في سورة النمل أعظم تأكيد بأن القائد لا يقطع أمرا حتى يشهد عليه القوم فرادى أو جماعات، حيث جاء فيها: "يا أيها الملأ افتوني في أمري ما كنت قاطعة أمرا حتى تشهدون"[5].

لكن الشورى في الإسلام ليست مطلقة وإنما مقيدة بما لم يرد فيه نص من القرآن أو السنة، وفيما لا يخرج عما جاء فيهما.

---

[1] المرجع السابق، ص116.

[2] عبد المنعم محمد علي ادريس، مرجع سبق ذكره، ص:167.

[3] الآية 38 من سورة الشورى.

[4] نفس المرجع ، ص: 116.

[5] الآية 32 من سورة النمل.

وبجانب الآيات القرآنية هناك العديد من الأحاديث النبوية التي تبرز تعظيم السنة النبوية للشورى وإقرارا للعمل بها، منها قوله صلى الله عليه وسلم "ما خاب من استخار وما ندم من استشار"[1].

فلقد روي عن أبي هريرة رضي الله عنه أنه قال: "لم يكن أحدا أكثر مشورة لأصحابه من رسول الله"[2]، فاستشار صلى الله عليه وسلم أصحابه عن مكان معركة بدر، كما أخذ برأي سلمان الفارسي بحفر الخندق في غزوة الأحزان، وكان له مجلس للنقباء من 14 نقيبا عندما استقر له المقام في المدينة المنورة مناصفة بين المهاجرين والأنصار، حتى يكون الأمر مقبولا للجميع[3]، لتأليف القلوب، واستخراج محكم الرأي فيما لم ينزل فيه نص، ولإرساء مبدأ الشورى.

وكان ذلك هو نهج الخلفاء الراشدين والتابعين من بعدهم، حيث لم يكونوا يبتون في العديد من الأمور دون الرجوع إلى أهل الشورى، فلقد كان لعمر رضي الله عنه مجلس شورى دائم من كبار أصحاب الرسول صلى الله عليه وسلم: علي، عثمان، عبد الرحمن بن عوف وطلحة بن الزبير[4]، اقتداء بالنبي عليه أفضل الزكاة والتسليم وامتثالا لأمر الله تعالى.

ومن أقوال الخلفاء الراشدين في هذا الصدد، قول عمر رضي الله عنه: "لا خير في أمر أبرم من غير مشورة".

إن اهتمام الرسول صلى الله عليه وسلم بالشورى مبني على التوجيه الإلاهي الذي ورد في العديد من السور، وإن اهتمام خلفائه الراشدين بها مبني على أمر القرآن بها وسنة نبيه المصطفى صلى الله عليه وسلم.

وعليه، وبناء على ما تقدم نجد أن الإسلام قد أقر أسلوب الإدارة بالأهداف في الآيتين "وشاورهم في الأمر" و"أمرهم شورى بينهم"، قبل أربعة عشر قرنا من ظهور هذا الأسلوب في المؤسسات الغربية، حيث أن الإدارة الشورية تدفع الفرد العامل المسلم إلى العمل والمشاركة في مسؤولية إدارة المؤسسة من خلال إشراكه في صنع القرار، كما تجعل القياديين يلتزمون بهذا النمط والأسلوب الإداري لاعتباره فريضة فرضها الله على المجتمع المسلم.

---

[1] رواه الطبراني تحت رقم 6627.

[2] رواه بن حبان تحت رقم 217/11.

[3] عبد المنعم محمد علي ادريس، مرجع سبق ذكره، ص167-168.

[4] نفس المرجع، ص: 167.

المطلب السادس: مبدأ المساواة والعدل والعلاقات الإنسانية

أولا- مبدأ المساواة والعدل

لقد حث الإسلام على المساواة وحرص على ارساءها كمبدأ أساسي يحكم العلاقات الإنسانية عامة والإدارية خاصة وذلك ما جاء في قوله تعالى:

- "إن الله يأمر بالعدل والإحسان وإيتائ ذي القربى وينهى عن الفحشاء والمنكر والبغي يعضكم لعلكم تذّكرون"[1].

كما حفلت السنة النبوية الشريفة بالأحاديث التي تأكد هذا المبدأ، منها قوله صلى الله عليه وسلم:

- "لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحبه لنفسه"[2].

إن هذه الآيات والأحاديث تأتي أيضا إقرار لمبدأ روح العمل في فريق وهو من المبادئ الأربع عشر التي وضعها هنري فايول للإدارة.

كما يحرص الإسلام على شيوع العدل بين الناس قال تعالى: "إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل"[3] ولا سيما ما يتعلق بفض النزاعات بينهم، حيث جاء على لسان نبينا محمد صلى الله عليه وسلم قوله: "لا يحكم أحد بين اثنين وهو غضبان"[4]، لأن الغضب يعوق الإنسان عن ممارسة التفكير السليم وينطبق ذلك على كل ما يخرج الحاكم أو القاضي أو المسؤول عن سداد النظر واستقامة الحال[5].

ثانيا- مبدأ العلاقات الإنسانية

لم يحدد الإسلام مكانة لرب العمل ومكانة للعامل كما تفعل الرأسمالية الغربية، ولم يحدد مكانة لعضو الحزب الحاكم ومكانة للعامل كما تفعل الاشتراكية الشيوعية، ولم يحدد محلات للبيض وأخرى للسود كما تفعل الديمقراطية الأمريكية وإنما كرم الله بادئ ذي بدأ الإنسان، عربيه وأعجميه، أبيضه وأسوده، رجله

---

[1] الآية 90 من سورة النحل،

[2] رواه بخاري تحت رقم 13 ومسلم تحت رقم 45 واللفظ للبخاري.

[3] الآية 58 من سورة النساء.

[4] رواه الترميذي تحت رقم 1334.

[5] ابن تيمية تقي الدين، العدل قوام العالمين، الجمع والعناية حب الفضل عبد السلام بن محمد بن عبد الكريم، المكتبة الإسلامية، القاهرة، 2002، ص:11.

وامرأته، ولا فرق على أحد منهم إلا بالتقوى[1]. وهذه هي نقطة البداية للعلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي، نظرة حددتها توجيهات القرآن الكريم والسنة النبوية، منها قوله تعالى:

- "فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر"[2].

- "لقد جاءكم رسول من أنفسكم عزيز عليه ما عنتم حريص عليكم بالمؤمنين رءوف رحيم"[3].

- "محمد رسول الله والذين معه أشداء على الكفار رحماء بينهم تراهم ركعا سجدا يبتغون فضلا من الله ورضوانا سيماهم في وجوههم من أثر السجود ذلك مثلهم في التوراة ومثلهم في الإنجيل كزرع أخرج شطئه فآزره فاستغلظ فاستوى على سوقه يعجب الزراع ليغيظ بهم الكفار وعد الله الذين أمنوا وعملوا الصالحات منهم مغفرة وأجرا عظيما"[4].

ولقد أولى الإسلام لروح التعاون والتكاتف والتكافل الاجتماعي أهمية بالغة ومنزلة تفوق منزلة الاعتكاف في المسجد النبوي، لما لذلك من توثيق للعلاقات الإنسانية والتماسك الإجتماعي بين الأفراد حتى في معاملتهم اليومية.

كما حرص الإسلام على الحفاظ على هذه العلاقات واستمرارها حيث قال الله تعالى: "إنما المؤمنون إخوة فاصلحوا بين أخويكم"[5].

وقوله: "وأطيعوا الله ورسوله ولا تنازعوا فتفشلوا وتذهب ريحكم واصبروا إن الله مع الصابرين"[6].

إن قيم الإسلام الاجتماعية التي تتمثل في الرحمة والرأفة والتعاون، تلزم المسؤولين في المنظمة بتحسين ظروف العمل وتوفير الراحة للعاملين وعدم إجهادهم وتكليفهم بما لا يطيقون حيث قال تعالى: "لا يكلف الله نفسا إلا وسعها"[7].

يتبين مما سبق أن توجيهات القرآن الكريم والسنة النبوية قد أوجدت لدى الفرد المسلم (رئيسا ومرؤوسا) صفات ذاتية تشكل أسس أخلاقيات سلوكهم الاجتماعي في كافة نشاطاتهم.

---

[1] الرائد محمد المهنا العلي، مرجع سبق ذكره، ص:227.

[2] الآية 159 من سورة آل عمران.

[3] الآية 128 من سورة التوبة.

[4] الآية 29 من سورة الفتح.

[5] الآية 10 من سورة الحجرات.

[6] الآية 46 من سورة الأنفال.

[7] الآية 286 من سورة البقرة.

فتعد العلاقات الإنسانية من أهم السلوكيات الواجب تبادلها بين الإدارة والعاملين بها، حتى تسود المحبة والثقة والوئام وتحقق الأهداف المشتركة بينهم.

ولقد صنف ابن تيمية الناس إلى أربعة أقسام كالتالي[1]:

– صنف يغضبون لنفوسهم ولربهم.

– صنف لا يغضبون لنفوسهم ولا لربهم.

– صنف يغضبون لربهم ولا لنفوسهم.

– صنف يغضب لنفسه لا لربه أو يأخذ لنفسه ولا يعطي غيره وهذا شر الخلق لا يصلح به دين ولا دنيا.

والإداري المسلم هو الذي يغضب لربه لا لنفسه، أسوة برسوله صلى الله عليه وسلم، الذي قالت عنه السيدة عائشة رضي الله عنها عندما سئلت عن أخلاقه: "ما ضرب رسول الله بيده، خادما له، ولا امرأة، ولا دابة، ولا شيئا قط، إلا أن يجاهد في سبيل الله، ولا نيل منه شيء، فانتقم لنفسه قط إلا أن تنتهك حرمات الله فإذا انتهكت حرمات الله لم يقم لغضبه شيء حتى ينتقم لله"[2].

المطلب السابع: مبدأ وحدة الإشراف والرقابة الذاتية

أولا– مبدأ وحدة الإشراف

شملت السنة النبوية الشريفة أحاديث التي تؤكد أهمية مبدأ القيادة وإلزاميته لأي مجموعة مهما صغر حجمها وأيا كانت الأعمال التي تقوم بها، حتى تحقق هذه المجموعة هدفها وتنجح في مهامها وإن كانت هذه المهمة عبارة عن سفر يقوم به نفر لا يتعدون الثلاثة أشخاص، وفي هذا الصدد يقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "إذا أخرج ثلاثة في سفر فليؤمروا عليهم أحدهم"[3].

ثانيا– مبدأ الرقابة الذاتية

إن الرقابة في المفهوم الغربي وظيفة إدارية تؤدى لضمان عدم خروج الموظف العامل أو المؤسسة عن الطريق الواجب سلوكه، أما مفهوم الرقابة في الإسلام، فإنه لا ينطوي على مفهوم الرقابة الإدارية فحسب رغم أهميته البالغة، وإنما يقوم على مفهوم أساسي وهو الرقابة الإلاهية التي تشكل المصدر الرئيسي

---

[1] محمد بن صالح العثيمين ، مرجع سبق ذكره، ص: 66-67.

[2] عبد الرحمن بن ابراهيم الضحيان، مرجع سبق ذكره، ص: 35.

[3] رواه أبو داود تحت رقم 2608.

والمهم لمصادر الرقابة الأخرى، حيث أن تصرفات المسلم وإن خفيت على الأجهزة الرسمية أو على المجتمع فإنها لا تخفى على خالقه عز وجل[1].

وعليه، فإنه مهما أحكمت الرقابة الإدارية والرسمية فإن عدم استشعار الفرد المسلم للرقابة الإلهية، قد تفقد هذه الرقابة الرسمية فعاليتها.

ويعزز هذه الرقابة الإلاهية بمفهومها الشامل في الإسلام، الرقابة الذاتية التي عمل النبي صلى الله عليه وسلم على غرسها في الفرد لأنها تعد أهم وأدق وأضمن أنواع الرقابة، إذ تقوم على يقظة الضمير وصحوته وربطه بخالقه سبحانه وتعالى في السر والعلن، رقابة تجعل من الفرد رقيبا على نفسه ورقيبا على سلوكه، يعلم بأن الله يراه في كل حركاته وسكناته.

وعلى هذا الأساس فإن مفهوم الرقابة في الإسلام ليس فيه أي نوع من الازدواجية (التضارب) حيث أن تعدد الجهات التي يخضع لها المسلم للرقابة هي مكملة لبعضها البعض، سواء كانت رقابة إلهية، أو ذاتية أو اجتماعية أو رسمية، فالمؤمن يقوم بطريقة تلقائية بمراقبة ذاته لتصرفاته ويتلقى بطريقة تلقائية وإيجابية رقابة المجتمع والسلطة الرسمية له، لأنها كلها تتم في إطار من أحكام الرقابة الإلهية التي هي الأساس والمصدر الرئيسي للرقابة.

فلقد سبق الفكر الإداري الإسلامي الفكر الإداري المعاصر في إقرار مبدأ الرقابة عامة والذاتية خاصة ويتجلى ذلك في قوله تعالى: "كل نفس بما كسبت رهينة"[2]. أي أن الإنسان مسؤول عن عمله فلا يؤاخذ بوزر غيره وإذا صدق مع الله صدق مع نفسه. كما يتجلى في قول النبي صلى الله عليه وسلم: "اعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك"[3].

ولقد حرص الإسلام على التزام المسلمين بضوابط الشريعة الإسلامية عن طريق نوع من الرقابة الذاتية، قوامها التناصح فيما بينهم بالائتمار بالمعروف والتناهي عن المنكر، وبذلك يكونون خير أمة أخرجت للناس.

إن مبدأ الرقابة الذاتية لا ينحصر فقط على البيئة الاجتماعية فحسب، بل يمتد ليشمل كل التنظيمات الرسمية بل وإلى أولي الأمر في قمة جهاز الدولة، فالرئيس أيا كان موقعه، عليه أن يخدم المسلمين وأن يطبق قواعد الشريعة الإسلامية وعلى المسلمين (المرؤوسين) مراقبته وتقويمه إذا اقتضى الأمر ذلك.

---

[1] حسن صادق حسين عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص: 70.

[2] الآية 38 من سورة المدثر.

[3] رواه البخاري تحت رقم 49.

وذلك ما حرص عليه الصحابة رضوان الله عليهم، حيث قال أبو بكر الصديق رضي الله عنه في أول خطبة له عندما ولى خلافته: "يا أيها الناس وليت عليكم ولست بخيركم، فالقوي عندكم ضعيف عندي حتى آخذ الحق منه، والضعيف عندكم قوي عندي حتى آخذ الحق له، إذا رأيتم في اعوجاجا فقوموني، وأطيعوني ما أطعت الله فيكم فإن عصيت فلا طاعة لي عليكم".

وعليه فإن تلك الرقابة الذاتية هي أداة التغيير التي يؤمن بها الإسلام لتطوير المجتمع حيث قال تعالى: "إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم"[1]. وقال رسوله صلى الله عليه وسلم : "من رأى منكم منكرا فليغيره بيده، فإن لم يستطع فبلسانه وإن لم يستطع فبقلبه وذلك أضعف الإيمان"[2].

المطلب الثامن– مبدأ المبادأة والإبتكار

يحث الإسلام على الإبداع والإبتكار في آيات عديدة منها قوله تعالى: "الذين يذكرون الله قياما وقعودا وعلى جنوبهم ويتفكرون في خلق السماوات والأرض ربنا ما خلقت هذا باطلا سبحانك فقنا عذاب النار"[3].

المطلب التاسع– مبدأ المكافأة والتقويم

أولا– مبدأ المكافأة: وردت آيات وأحاديث نبوية عديدة تؤكد على ضرورة ارساء العدالة في منح الأجور ودفعها للعامل دون تأخير يؤدي إلى إلحاق أضرار اقتصادية واجتماعية ونفسية به، منها اقواله تعالى:

– "فإن أرضعن لكم فآتوهن أجورهن"[4]

–" ليجزيك أجر ما سقيت لنا"[5]

–" فما استمعتم به منهن فآتوهن أجورهن فريضة ولا جناح عليكم فيما تراضيتم به من بعد الفريضة إن الله كان عليما حكيما" [6].

– قوله صلى الله عليه وسلم: " من صنع إليكم معروفا فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه فادعوا له حتى تروا أنكم قد كافأتموه"[7].

---

[1] سورة الرعد، الآية: 11.

[2] رواه مسلم تحت رقم: 49.

[3] الآية 191 من سورة آل عمران

[4] الآية 06 من سورة الطلاق.

[5] الآية 25 من سورة القصص

[6] الآية 24 من سورة النساء.

[7] رواه أبو داود تحت رقم 1672

وتختلف الأجور نظرا لإختلاف الأفراد من حيث الكفاءة والخبرات والمؤهلات، وهو ما يشير اليه تعالى في قوله: " وضرب الله مثلا رجلين أحدهما أبكم لا يقدر على شيء وهو كل على مولاه أينما يوجهه لا يأت بخير هل يستوي هو ومن يأمر بالعدل وهو على صراط مستقيم"[1].

ثانيا- مبدأ التقويم

تمثل العقوبة من وجهة نظر المنهج الاسلامي الجزاء المقرر على مخالفة التعليمات لمصلحة الجماعة، بهدف اصلاح سلوك الأفراد والمحافظة على أرواحهم وأموالهم وأعراضهم، وكفهم عن المعاصي والتمرد وحثهم على الطاعة والالتزام، وتجسيدا لحكم الله التي تؤكد شرائع السماء أنه أول من أصدر عقوبات بحق المخالفين لأوامره، فقد عاقب الله تعالى:

- ابليس عندما امتنع عن السجود لسيدنا آدم عليه السلام، حيث قال تعالى: " قال يا ابليس مالك ألا تكون مع الساجدين قال لم أكن لأسجد لبشر خلقته من صلصال من حمأ مسنون قال فاخرج منها فإنك رجيم وإن عليك اللعنة إلى يوم الدين"[2]
- سيدنا آدم عليه السلام وزوجه لأكلهما من الشجرة التي نهاهما عنها اذ قال: "وقلنا يا آدم اسكن أنت وزوجك الجنة وكلا منها رغدا حيث شئتما ولا تقربا هذه الشجرة فتكونا من الظالمين فأزلهما الشيطان عنها فأخرجها مما كانا فيه وقلنا اهبطوا بعضكم لبعض عدو ولكم في الأرض مستقر ومتاع إلى حين"[3]
- الأقوام الذين خالفوا التعليمات الموجهة اليهم من قبل الأنبياء والرسل مثل: قوم نوح عليه السلام، قوم هود عليه السلام، قوم سيدنا صالح ، قوم لوط، قوم شعيب، قوم فرعون وأتباعه.

وقد حدد هذا المنهج القويم المخالفات التي من الممكن أن يرتكبها الناس والعقوبات التي تفرض عليهم من جراء ذلك، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر، جريمتي الزنى والسرقة.

التزم النبي صلى الله عليه وسلم بتطبيق حد الزنا وذلك كان على إمرأة من أشراف قريش من بني مخزوم، والتي أهم قريش شأنها، فطلبوا من أسامة بن زيد حب رسول الله صلى الله عليه وسلم أن يكلمه فيها، فرد عليه النبي عليه أفضل الصلاة والتسليم: " أتشفع في حد من حدود الله؟ ثم قام خطيبا فقال: ما أكثركم علي في حد من حدود الله وقع على أمة من إماء الله؟ ثم قال: انما هلك الذين من قبلكم انهم كانوا إذا

---

[1] الآية 76 من سورة النحل.

[2] الآيات 32- 35 من سورة الحجر

[3] الآيتان 35- 36 من سورة البقرة

سرق فيهم الشريف تركوه، وإذا سرق فيهم الضعيف أقاموا عليه الحد، والله لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها"[1]

وإن دل ذلك على شيء فإنما يدل على التزام وحرص النبي صلى الله عليه وسلم وهو القائد على اقامة حدود الله حتى على أقرب الناس اليه.

ولقد أكد الاسلام على ضرورة عدم اصدار العقوبات إلا بعد استنفاذ أساليب التقويم الأخرى كالنصح والإرشاد، وبعد توفير جميع الأدلة التي تثبت وبشكل قطعي حدوث المخالفة حيث قال تعالى:

"واللاتي تخافون نشوزهن فعظوهن واهجروهن في المضاجع واضربوهن فان أطعنكم فلا تبغوا عليهن سبيلا إن الله كان عليا كبيرا"[2]، ونهى أن يكون الهدف من إصدار العقوبات الحاق الأذى المادي والنفسي بالمخالفين، وانما تشجيعهم على الالتزام بالتعليمات والتوجيهات مستقبلا.

ويشكل الحصار المعنوي الذي فرض على الصحابة الذين خلفوا عن القتال فلم يكلمهم الناس وأقرب الأقربين لهم، ولم يبيعوهم ولم يشتروا منهم أربعون يوما، تهذيبا لهم لمخالفتهم أوامر الله ورسوله صلى الله عليه وسلم، نموذجا آخر من نماذج التقويم الفعال والهادف.

---

[1] رواه مسلم تحت رقم 3202.

[2] الآية 34 من سورة النساء.

خلاصة الفصل

يحرص الإسلام على تحقيق التوازن والانسجام في شخصية الفرد المسلم وتحقيق الاعتدال بين احتياجات الروح واحتياجات الجسد، وبين النظرة للحياة الدنيا والآخرة " وابتغ فيما أتاك الله الدار الآخرة ولا تنسى نصيبك من الدنيا "، مما يجعل نظرته للمورد البشري نظرة متكاملة خلقيا، وروحيا، وجسديا، واجتماعيا ...إلخ.

وبذلك يصبح سلوك الفرد العامل داخل المؤسسة أو خارجها تحكمه تعاليم الدين الإسلامي وأخلاقياته، القائمة على الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر " كنتم خير أمة أخرجت للناس تأمرون بالمعروف وتنهون عن المنكر "، وعلى الأخوة والتكافل الاجتماعي " المؤمنون بعضهم أولياء بعض"، وعلى القيم السامية " إياكم والظن فإن الظن أكذب الحديث، ولا تجسسوا ولا تحسسوا ولا تنافسوا ولا تحاسدوا ولا تباغضوا ولا تدابروا وكونوا عباد الله إخوانا"، وعلى حب العمل والتفاني فيه " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه "، وعلى تحمّل المسؤولية " كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته " ...إلخ، مما يجعل من ارتباط المؤسسة بعقيدة ربانية تسود المجتمع الإسلامي، هي أيضا ربانية، تسعى إلى تحقيق العدل والمساواة بين العاملين " اعدلوا هو أقرب للتقوى "، وإشراكهم في صنع القرار "وشاورهم في الأمر" وتولية الأصلح منهم "إن خير من استأجرت القوي الأمين" والرأفة بهم " فمن كان أخوه تحت يده فليطعمه مما يأكل، ويلبسه مما يلبس ولا تكلفوهم ما يغلبهم، فإن كلفتموهم فأعينوهم واتقوا الله في الضعيفين النساء والرقيق "، عدم المماطلة في دفع مستحقاتهم " اعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه... " الأمر الذي يجعل بدوره الفروقات الكبيرة والمتعارضة بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي غير واردة.

الفصل الثالث

وظائف الإدارة بالقيم الإسلامية

تمهيد

يتوقف نجاح المؤسسة على نجاح القائمين عليها وعلى كفاءتهم في ممارسة العملية الإدارية. وهناك شبه إجماع بين علماء الإدارة على أن الوظائف الأساسية للإدارة تتمثل في التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة.

المبحث الأول: التخطيط في المنظور الإسلامي

إن استخدام التخطيط يعتبر قديما قدم الحياة البشرية على الأرض، فالإقتتال بين البشر وتسيير الجيوش لهذه الأغراض وبناء الحصون حول المدن، وبناء سيدنا ابراهيم وابنه اسماعيل عليهما السلام للبيت الشريف بمكة المكرمة، وبناء الفراعنة للأهرامات بمصر، وقصة سيدنا يوسف عليه السلام وتخزينه لمحصول السبع سنين، وهجرة أصحاب النبي صلى الله عليه وسلم إلى الحبشة ثم إلى المدينة، وغزوات الفتح الإسلامي وغيرهما العديد من الأمثلة الحية الدالة على وجود التخطيط منذ القدم، إلا إن الاهتمام الجدي والفعال بوضع أسس علمية لعملية التخطيط لم تتم إلا مع تطور الإدارة العامة والذي كان مواكبا لتطور واتساع مهام الحكومات في العصر الحديث.[1].

ويعد التخطيط منطلق العملية الإدارية وعليه ترتكز باقي الوظائف الإدارية ويحدد نطاقها، فهو يرسم لها النهج السليم لاستخدام الموارد والإمكانات المتاحة في تحقيق الأهداف المنشودة، ويشكل اتخاذ القرار جوهرها والعامل المشترك بين وظائفها.

المطلب الأول: ماهية التخطيط الإداري في الإسلام

أولا: ماهو التخطيط الإداري في المنظور الإسلامي؟

يعرف H.Koontz التخطيط بأنه التقرير المسبق لما يجب عمله؟ وكيف يتم؟ ومتى؟ ومن الذي يقوم به؟[2]

ويقول H.Fayol "إن التخطيط هو في الواقع عملية تنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد الكامل لمواجهته"[3].

فيما يعرفه نعيم ابراهيم بأنه رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، ووضع الخطط الموصلة إليها، وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية[4].

---

[1] الرائد محمد مهنا العلي، مرجع سبق ذكره، ص: 118.

[2] كامل بربر، الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1996، ص:55.

[3] بشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار البازوردي، عمان، الأردن، 2008، ص: 96.

[4] نعيم ابراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص:242.

فكيف ينظر الإسلام إلى التخطيط وماهي مشروعيته؟ وهل هناك خصائص تميزه؟ وما هي القيم التي تحكمه؟

يعرف عبد الله البرعي التخطيط من المنظور الإسلامي بأنه الاحتياطات والاستعدادات العملية لما سوف يواجه الإنسان مستقبلا في عمله أو في حياته[1]

ويعرفه أبي ابراهيم الرويلي بأنه إعمال الفكر في رسم أهداف مشروعة، مع تحديد الوسائل المتاحة وفق الموارد المباحة شرعا، وبذل الطاقات في استثمارها لتحقيق الأهداف في أقل وقت ممكن مع تعليق النتائج بقضاء الله وقدره[2]

كما يعرفه حزام المطيري بأنه الفكر والتدبر بشكل فردي أو جماعي في أداء عمل مستقبلي مشروع، مع ربط ذلك بمشيئة الله تعالى، ثم بذل الأسباب المشروعة في تحقيقه مع كامل التوكل والإيمان بالغيب فيما قضى الله وقدره على النتائج[3].

من التعاريف السابقة يمكن اعتبار التخطيط في الاسلام هو التفكير المنضبط والتنبؤ السابق لعمليات التنفيذ قصد مواجهة المستقبل والوصول الى افضل البدائل المشروعة باستخدام الوسائل المباحة مع تعليق النتائج بقضاء الله وقدره.

وقد وردت عدة آيات في القرآن الكريم يوجه الله تعالى فيها الاداري المسلم إلى التخطيط، نذكر منها:

- "وابتغ فيما أتاك الله الدار الآخرة ولا تنسى نصيبك من الدنيا"[4] وهو توجيه رباني للتخطيط في الدنيا لمقابلة مصير الآخرة؛

- " واعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل ترهبون به عدو الله وعدوكم وآخرين من دونهم لا تعلمونهم الله يعلمهم"[5] وتمثل هذه الآية نظرية الردع الاسلامي اذ فيها:

---

[1] محمد ابن عبد الله البرعي، مبادئ الإدارة والقيادة في الإسلام دراسة مقارنة، ط2، نادي المنظمة الشرقية الأدبي، المملكة العربية السعودية، 1996، ص:41.

[2] أبي ابراهيم الرويلي، إدارة الوقت في الفكر الإداري الإسلامي، ط1، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011، ص: 76.

[3] حزام بن ماطر بن عويض المطيري ، الإدارة الإسلامية المنهج والممارسة، ط2، مكتبة الرشد، الرياض، 2004، ص:76.

[4] الآية 77 من سورة القصص.

[5] الآية 60 من سورة الأنفال.

- ✓ دعوة جادة للتخطيط طويل المدى والذي يجب أن يكون عليه الاداري المسلم كل في مجال تخصصه واهتماماته؛
- ✓ دعوة للإدارة الاسلامية للتخطيط والاستعداد لمواجهة التحديات؛
- ✓ "لكل جعلنا منكم شرعة ومنهاجا"[1]، أي جعل لكم سبيلا وطريقا سهلا واضحا إلى المقاصد الإسلامية، وهي من الآيات التي أعطت قاعدة مهمة للتخطيط الناجح.

" قال تزرعون سبع سنين دأبا فما حصدتم فذروه في سنبله الا قليلا مما تأكلون ثم يأتي بعد ذلك سبع شداد يأكلن ما قدمتم لهن الا قليلا مما تحصدون ثم يأتي عام فيه يغاث الناس وفيه يعصرون"[2]، توجيه رباني هدى الله اليه سيدنا يوسف عليه السلام، رسم من خلاله خطة محكمة لعزيز مصر وازن فيها بين الانتاج وتقييد الاستهلاك والادخار واعادة الاستثمار، واستطاع بذلك ان يحل أزمة المجاعة التي كادت أن تحدث بمصر آنذاك. فلقد قدم سيدنا يوسف عليه السلام درسا اداريا وجيها للإداري المسلم، عن التخطيط الاستراتيجي وما يجب أن يكون عليه التخطيط لحماية الوطن من مواجهة الشدة والأزمات المتوقعة مستقبلا. ومن الأحاديث النبوية الشريفة التي تحث على التخطيط في كل مجال من مجالات الحياة قوله صلى الله عليه وسلم: "…. والذي نفسي بيده لا يسألوني خطة يعظمون فيها حرمات الله إلا أعطيتهم إياها….، فإن هذا قد عرض لكم خطة رشد إقبلوها ودعوني آتيه"[3]

– "لا يلدغ المؤمن من الجحر مرتين"[4] وفيه توجيه إلى ضرورة أخذ الحيطة والحذر والعبرة من الماضي لعدم تكرار الأخطاء؛

– "لئن تدع ابنائك أغنياء خير من أن تدعهم فقراء يتكففون الناس" موجها أبا بكر الصديق إلى أن يقسم ماله الذي اتى لتيصدق به كاملا، بين الإنفاق على الدعوة وبين مصير أبناءه الذين بقوتهم وإستنفاعهم تقوى دعوة الله وتنتصر"[5]

– "اعقلها وتوكل"[6] مرشدا الاعرابي الذي اشتكى له ضياع ناقته التي تركها عند باب المسجد متوكلا على الله في حفظها دون أن يعقلها. وفي ذلك تبيان بأن التخطيط لا يتنافى مع كمال الايمان، فهو من باب

---

[1] الآية 48 من سورة المائدة.

[2] الآيات 47–49 من سورة يوسف.

[3] رواه البخاري تحت رقم 975.

[4] رواه مسلم تحت رقم 2998 والبخاري تحت رقم 6133.

[5] عبد الرحمان بن ابراهيم الضحيان، مرجع سبق ذكره، ص: 299

[6] رواه الترميذي تحت رقم: 2517.

الأخذ بالأسباب لتحقيق الأهداف المنشودة، بل أنه جدير بالمسلم أن يقرن التخطيط بالتوكل على الله، التوكل اللفظي بقوله إن شاء الله عند التخطيط لأي أمر امتثالا لقوله:" ولا تقولن لشيء إني فاعل ذلك غدا الا أن يشاء الله" [1] والتوكل العقائدي وهو اليقين بأن تحقيق الهدف المسطر يكون بفضل الله ،والرضا بأن حكمته قد شاءت عدم تحقيقه إن حال ذلك.

وبما أن الهدف الأسمى هو ارضاء الله عز وجل والامتثال لأوامره ونواهيه، وان الأصل في المعاملات الاسلامية الإباحة، يتعين على التخطيط ان يتم في إطار هذه القاعدة العامة وأن يكون محافظا على الكليات الخمس التي حددها الشارع، أي أن يلتزم بقواعد الحلال والحرام في جميع ما يهدفه في ظل منهج الله القويم الذي أوضحه في آياته الكريمات والتي نذكر منها: "قل لا أجد في ما أوحي إلى محرما على طاعم يطعمه إلا أن يكون ميتة أو دما مسفوحا أو لحم خنزير فإنه رجس أوفسقا أهل لغير الله به فمن أضطر غير باغ ولا عاد فإن ربك غفور رحيم"[2] كما يظهر في قول سيدنا علي كرم الله وجهه "اعمل لدنياك كأنت تعيش أبدا واعمل لآخرتك كأنك تموت غدا" أنه على الأفراد أن يعدوا الخطط التي من خلالها يمكن توفير جميع متطلبات العيش الكريم وكأنهم يعيشون أبدا، وفي نفس الوقت اعداد أنفسهم لملاقاة الله وكأنهم يموتون غدا[3].

ثانيا- أهمية التخطيط في المنهج الإسلامي

تكمن أهمية التخطيط في الاسلام في كونه[4]:

- يعد ضرورة حياة ومصير هدف، اذ يوجه لرفع التحدي الذي تقابله الأمة الاسلامية من تحقيق الأمن ومواجهة قوى الفساد التي تحاك ضدها عملا بقوله تعالى: "واعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل ترهبون به عدوكم وآخرين من دونهم"[5]، وتحقيق الآمال الطموحة التي تسعى إلى تجسيدها في ظل الامكانيات والموارد المحدودة؛

---

[1] الآيتان 23-24 من سورة الكهف.

[2] الآية 145 من سورة الأنعام.

[3] غانم فنجان موسى وفاطمة فالح أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 169.

[4] محسن أحمد الخضيري، الفكر الاداري في الاسلام ، ندوة رقم 31 حول الادارة في الاسلام، المعهد الاسلامي للبحوث والتدريب، البنك الاسلامي للتنمية، جدة ، 15- 19 سبتمبر، 1990،ص ص:171-.175

[5] الآية 60 من سورة الأنفال.

- موجه لعمارة الكون والأرض "هو أنشأكم من الأرض واستعمركم فيها فاستغفروه ثم توبوا إليه ان ربي قريب مجيب"[1]

ذلك الهدف العظيم الذي وضعه الله تعالى للبشر وأتاح لهم كافة الموارد والامكانات اللازمة كما جاء في قوله: " والأرض مددناها والقينا فيها رواسي وأنبتنا فيها من كل شيء موزون وجعلنا لكم فيها معايش ومن لستم له برازقين، وان من شيء الا عندنا خزائنه وما ننزله الا بقدر معلوم، وأرسلنا الرياح لواقح فأنزلنا من السماء ماء فأسقيناكموه وما أنتم له بخازنين، وإنا لنحن نحي ونميت ونحن الوارثون، ولقد علمنا المستقدمين منكم ولقد علمنا المستأخرين"[2]؛ يحتاج إلى التخطيط الدقيق، اذ به تنتظم مسيرة الحياة ومسيرة البشر اذ قال تعالى:" أيحسب الانسان أن يترك سدى" [3] وقال أيضا: "وأن ليس للإنسان إلا ما سعى وأن سعيه سوف يرى"[4]

- أداة اشباع حاجات المؤسسة وتوفير الكفاية لأفرادها ومن ثم للمجتمع،وذلك بتوحيد الجهود ومنع الخلاف والتعارض والازدواج لتحقيق الأهداف المنشودة في الآجال المحددة، استخداما لعنصر الزمن كعنصر فاعل في المستقبل استرشادا بقوله تعالى: "خلق السموات والأرض بالحق يكور الليل على النهار ويكور النهار على الليل وسخر الشمس والقمر كل يجري لأجل مسمى ألا هو العزيز الغفار"[5]، ويقول أيضا: " وآية لهم الليل نسلخ منه النهار فاذا هم مظلمون، والشمس تجري لمستقر لها ذلك تقدير العزيز العليم، والقمر قدرناه منازل حتى عاد كالعرجون القديم، لا الشمس ينبغي لها أن تدرك القمر ولا الليل سابق النهار وكل في فلك يسبحون"[6]

- وسيلة دعم لإيجاد المجتمع القادر على اشباع حاجاته ونستدل في ذلك بقول عمر بن عبد العزيز لزوجته حينما دخلت عليه عند توليه الخلافة فوجدته يبكي:" توليت أمر أمة محمد صلى الله عليه وسلم ففكرت في الفقير الجائع، والمريض والضائع، والعاري المجهود، والمقهور المظلوم، والغريب والأسير، والشيخ الكبير، وعرفت أن ربي سائلي عنهم جميعا، فخشيت ألا تثبت لي حجة فبكيت"[7]

---

[1] الآية 61 من سورة هود.

[2] الآيات 19 -24 من سورة الحجر

[3] الآية 36 من سورة القيامة

[4] الآيتان 39- 40 من سورة النجم

[5] الآية 5 من سورة الزمر

[6] الآيات 37-40 من سورة يس

[7] محمد بن عبدالله البرعي ، مرجع سبق ذكره، ص:173.

- يقوم على وضع الأهداف في حدود الطاقات والإمكانيات المتاحة وفقا لقوله تعالى:" لا تكلف نفس إلا وسعها"[1]
- لا يقوم على الظن، وانما على المعرفة والدراية القائمة على المعلومات الدقيقة وإمتثالا لقوله تعالى:" يا أيها الذين آمنوا إجتنبوا كثيرا من الظن إن بعض الظن إثم"[2]

وقوله أيضا:" وما يتبع أكثرهم الا ظنا إن الظن لا يغني من الحق شيئا"[3]

- يوجه مسيرة المؤسسة والعاملين بها، اذ قال تعالى: " وأن هذا صراطي مستقيما فاتبعوه ولا تتبعوا السبل فتفرق بكم عن سبيله ذلك وصاكم به لعلكم تتقون"[4]

المطلب الثاني: مقومات ومبادئ التخطيط في الإسلام

تقوم عمليات التخطيط في المنهج الإسلامي على المبادئ الآتية [5]:

- **عمارة الأرض والإعداد للمستقبل**

يؤكد المنهج الاسلامي على أهمية التخطيط والاعداد للمستقبل في ضوء دراسة جميع المتغيرات والفرص والامكانات المتاحة والتحديات المحتملة، نظرا للدور الفعال الذي يلعبه الاعداد السليم للمستقبل في الارتقاء بعمليات تحديد الأهداف، ومنع الفوضى والعشوائية في التنفيذ، وتحقيق أفضل توظيف ممكن للإمكانات المتاحة وتحديد مسؤوليات وصلاحيات القادة والمرؤوسين عن تنفيذ الأعمال التي تضمن الاستمرار والتفوق، وذلك ما جاء في قوله تعالى:" وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل ترهبون به عدو الله وعدوكم وآخرين من دونهم لا تعلمونهم الله يعلمهم"[6].

- **وضوح الهدف وصدق النية**

يقوم التخطيط في الفكر الإداري الاسلامي على صدق النية مصداقا لقوله صلى الله عليه وسلم "إنما الأعمال بالنيات وإنما لكل امرء ما نوى"[7] والتي لا تتحقق بدون تحديد الهدف وتوضيحه لجميع العاملين بالمؤسسة بشكل كامل ودقيق حيث قال سيدنا علي كرم الله وجهه "اعمل لدنياك كأنك تعيش أبدا واعمل

---

[1] الآية 233 من سورة البقرة

[2] الآية 12 من سورة الحجرات

[3] الآية 36 من سورة يونس

[4] الآية 153 من سورة الأنعام

[5] فهمي خليفة الفهداوي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 160-161، غانم فنجان موسى وفاطمة أحمد، ص: 168 بتصرف.

[6] الآية 60 من سورة الانفال.

[7] رواه البخاري تحت رقم: 6679.

لآخرتك كأنك تموت غدا"، فالكل يتجه نحو تحقيق هدف محدد وواضح للجميع، وهو الاتجاه إلى الله بهذا العمل، مسترشدين بالقانون الالهي الذي ورد في قوله تعالى:" وقال إني ذاهب إلى ربي سيهدين"[1].

أعطى الاسلام أهمية متزايدة لموضوع تحديد الأهداف المستقبلية من أجل توظيف جميع الامكانات في الأعمال التي تساهم في تحقيقها وتجاوز الفوضى في أداء الأنشطة، ولذلك حدد الله تعالى الهدف من خلق الانسان والجن في قوله:" وما خلقت الجن والانس الا ليعبدون" [2]، وقال أيضا: "أفحسبتم أنما خلقناكم عبثا وأنكم إلينا لا ترجعون"[3] فينبئهم بما كانوا يعملون من أجل معرفة مدى تحقق الهدف الذي من أجله خلقهم.

كما يؤكد الله تعالى أن خلق السموات والأرض مقصود ومحدد الأهداف اذ قال:" وما خلقنا السماء والأرض وما بينهما لاعبين"[4]

وعليه، ينبغي على كل مؤسسة أن تحدد أهدافا واضحة ودقيقة وفي حدود امكانياتها.

- **التفقه والإعتماد على البيانات والمعلومات الدقيقة**

وردت في القرآن الكريم آيات عديدة تؤكد ضرورة التفقه والاعتماد على البيانات والمعلومات الدقيقة والموضوعية، منها قوله تعالى:" فلولا نفر من كل فرقة منهم طائفة ليتفقهوا في الدين ولينذروا قومهم"[5] وقوله أيضا" ولا تقف ما ليس لك به علم"[6]. وحذرت في الوقت ذاته من اتباع الظن، وما لم يقم عليه دليل ولا برهان، تفاديا لعواقب سوء الظن وعدم اليقين، والتي يشير اليها قوله تعالى:" يا أيها الذين آمنوا ان جاءكم فاسق بنبإ فتبينوا ان تصيبوا قوما بجهالة فتصبحوا على ما فعلتم نادمين"[7]، وقوله أيضا:" وما لهم به من علم ان يتبعون الا الظن وإن الظن لا يغني من الحق شيئا"[8]، وهو ما أوصى به النبي صلى الله عليه وسلم وأكدإ عليه في قوله:" إياكم والظن فإن الظن أكذب الحديث"[9].

---

[1] الآية 99 من سورة الصافات.

[2] الآية 56 من سورة الذاريات

[3] الآية 115 من سورة المؤمنون

[4] الآية 16 من سورة الأنبياء

[5] الآية 122 من سورة التوبة

[6] الآية 36 من سورة الاسراء

[7] الآية 6 من سورة الحجرات

[8] الآية 28 من سورة النجم

[9] رواه البخاري تحت رقم 6064.

وبناء على ما تقدم، ينبغي على الإدارة أن تعتمد على البيانات والمعلومات الدقيقة والواضحة (الشفافة) لا سيما في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات، وتقييم أداء العاملين وسلوكهم وعمليات المراقبة، تحديد البدائل والفرص، وعن التحديات المحتملة...الخ، وأن تجعل شعارها القاعدتين الفقهيتين التاليتين:" اليقين لا يزول بالشك" و " لا عبرة بالظن البين مرجعهما الآيات السابقة الذكر.

- **مشاورة ذوي الإختصاص**

أي مشاورة أهل العلم والدراية عملا بقوله تعالى :" ولا ينبئك مثل خبير"[1]، وقوله أيضا:" فسئلوا أهل الذكر إن كنتم لا تعلمون"[2] مما يضمن سلامة التخطيط وفعاليته إذ قال صلى الله عليه وسلم "ما خاب من إستخار وما ندم من إستشار"[3]وقد حرص النبي صلى الله عليه وسلم على تطبيق مبدأ المشاركة في التخطيط وضع القرارات في إدارة الدولة الاسلامية وإدارة جميع المعارك، عملا بقوله تعالى:" وشاورهم في الأمر"[4]وقوله :" وأمرهم شورى بينهم"[5]، ومن أمثلة ذلك عمله باقتراح سلمان الفارسي رضي الله عنه بحفر الخندق ومشاركة أصحابه في أعمال الحفر والحراسة الليلية ليؤكد لهم مدى أهمية الشورى والمشاركة في صنع القرارات وليرسخ فيهم مبدأ الحوار وتبادل الآراء البناءة.

- **الإعتبار والإستفادة من معطيات الماضي**

ويعني إستعمال الفكر والفطنة والبصيرة قبل مباشرة الأمور، ودراسة الماضي بصورة مستفيضة وإستخلاص العبر والدروس التي يمكن الاستفادة منها في التخطيط للمستقبل، عملا بقوله تعالى:" فاعتبروا يا أولي الأبصار"[6] ، وقوله أيضا:" لقد كان في قصصهم عبرة لأولي الألباب ما كان حديثا يفترى ولكن تصديق الذي بين يديه وتفصيل كل شيء وهدى ورحمة لقوم يؤمنون"[7] ، كما قال:" أو لم يسيروا في الأرض فينظروا كيف كان عاقبة الذين من قبلهم كانوا أشد منهم قوة وأثاروا الأرض وعمروها أكثر مما عمروها و جاءتهم رسلهم بالبينات فما كان الله ليظلمهم ولكن كانوا أنفسهم يظلمون"[8]

---

[1] الآية 14 من سورة فاطر

[2] الآية 43 من سورة النحل

[3] رواه الطبراني تحت رقم .6627

[4] الآية 159 من سورة آل عمران

[5] الآية 38 من سورة الشورى.

[6] الآية 2 من سورة الحشر.

[7] الآية 111 من سورة يوسف.

[8] الآية 9 من سورة الروم .

ويقصد بذلك أن يستفيد مخطط الإداري المسلم من تجاربه السابقة ومن تجارب المؤسسات المماثلة، بهدف تجاوز المعوقات وتعزيز الايجابيات في المستقبل، والتعلم واستخلاص العبر من أخطائه وأخطاء غيره.

- توفير متطلبات تحقيق الأهداف

دعى الاسلام إلى ضرورة توفير متطلبات تحقيق الأهداف وذلك ما يؤكده قوله تعالى:" فليعبدوا رب هذا البيت الذي أطعمهم من جوع وآمنهم من خوف"[1] وقوله" وان تعدوا نعمة الله لا تحصوها إن الله لغفور رحيم"[2] ليمكنهم من تأدية العبادات والمعاملات على وفق ما يحقق مرضاته وصالح العباد والبلاد.

ويقدم الله عز وجل في الآية الكريمة الآتية مثلا رائعا يؤكد فيه ضرورة توفير المستلزمات الملائمة لتنفيذ الأعمال المطلوبة لتحقيق الأهداف اذ قال:" له دعوة الحق والذين يدعون من دونه لا يستجيبون لهم بشيء الا كباسط كفيه إلى الماء ليبلغ فاه وما هو ببالغه وما دعاء الكافرين الا في ضلال"[3]

تشير هذه الآية إلى أن المستلزمات التي تم توفيرها لرفع الماء إلى الفم غير ملائمة. كما يبين الله تعالى التأثيرات السلبية التي تترتب على عدم توفير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف في قوله تعالى: " وهي تجري بهم في موج كالجبال ونادى نوح ابنه وكان في معزل يا بني اركب معنا و لا تكن مع الكافرين قال سآوي إلى جبل يعصمني من الماء قال لا عاصم اليوم من أمر الله الا من رحم وحال بينهما الموج فكان من المغرقين"[4]، وبالتالي كان مصير ابن سيدنا نوح عليه السلام الغرق لأنه أوى إلى الجبل ولم يختر الوسيلة المناسبة للنجاة من الغرق وهي سفينة الايمان التي قررها الله عز وجل.

وعليه، يتعين على الادارة ان تقوم بعد تحديد الأهداف ورسم الخطط بتوفير جميع المستلزمات المطلوبة من حيث الكم والنوع والتوقيت لتنفيذها بكفاءة عالية، فقد اتخذ النبي صلى الله عليه وسلم زيد بن ثابت مترجما له الرسائل الواردة من الجهات غير العربية.

- العقلانية في التخطيط واتخاذ القرارات

يدعو الاسلام إلى توخي العقلانية والموضوعية في التخطيط واتخاذ القرارات وفي جميع الأفعال، لما ذلك من دور فعال في تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة عالية، ونهى عن التطرف في جميع الحالات

---

[1] الآيتان 3-4 من سورة قريش.

[2] الآية 18 من سورة النحل

[3] الآية 14 من سورة الرعد.

[4] الآيتان 42-43 من سورة هود.

نظرا للأضرار الجسمية التي قد يسببها للأفراد والمجتمعات، ويظهر ذلك في قوله تعالى:" ولا تجعل يدك مغلولة إلى عنقك ولا تبسطها كل البسط فتقعد ملوما محسورا"[1]. وقوله أيضا " والذين اذا أنفقوا لم يسرفوا ولم يقتروا وكان بين ذلك قواما"[2]، فكلما كانت الخطط موضوعية كلما كانت قابلة للتجسيد.

- تحديد سقف زمني للخطط والقرارات

أوضح المنهج الاسلامي أهمية تحديد سقف زمني يتم خلاله تنفيذ الخطط، وان الوقت يمثل أهم عوامل الانتاج المتاحة لجميع الأفراد بالتساوي ينبغي حسن استغلاله، لأنه مورد لا يتجدد، ولا يخزن، ولا يمكن استئجاره أو شراؤه، ولا يمكن ايقافه أو استرجاعه، وهو ما يؤكده قوله تعالى:" ولكل أمة أجل فاذا جاء أجلهم لا يستأخرون ساعة و لا يستقدمون"[3]

فتحديد الوقت اللازم لتنفيذ الخطط يساهم في معرفة كفاءة التخطيط والتنفيذ (يساهم في تقييم عملية التخطيط)، لذلك أوجب الدين الاسلامي على الأفراد أداء فرائض الصلاة والصوم والحج والعدة وتنفيذ الالتزامات في أوقاتها.

إن عدم توظيف الوقت المتاح بالكفاءة المطلوبة وعدم التزام أفراد المؤسسة بتنفيذ الأعمال في أوقاتها جعل دول متخلفة عن غيرها، بسبب ارتفاع تكاليف أداء الأعمال، وتأخير تنفيذ عمليات التنمية فيها.

- الإحصاء وتوثيق الخطط والقرارات

يؤكد المنهج الاسلامي على ضرورة توثيق الخطط التي يتم اعدادها وعمليات تنفيذها، والقرارات التي يتم اتخاذها، وجميع المعاملات المتعلقة بتحديد الحقوق والالتزامات، بصورة دقيقة وواضحة وموضوعية، ومقبولة من طرف جميع الأطراف.

ويتجلى ذلك في قوله تعالى:" وكتبنا له في الألواح من كل شيء موعظة وتفصيلا لكل شيء"[4]، وفي قوله أيضا "يا أيها الذين آمنوا إذا تداينتم بدين إلى أجل مسمى فاكتبوه..."[5]، لما لذلك من تسهيل في الحصول على المعلومات في الوقت المناسب وبأقل التكاليف، وتوفير أدلة لحماية الحقوق والالتزامات، لا يمكن الطعن فيها، وهو ما تؤكد عليه القوانين الوضعية المعاصرة في جميع دول العالم.

---

[1] الآية 29 من سورة الاسراء.

[2] الآية 67 من سورة الفرقان

[3] الآية 34 من سورة الأعراف

[4] الآية 145 من سورة الأعراف

[5] الآية 282 من سورة البقرة

وقد كلف الله تعالى، الملائكة بكتابة جميع أقوال وأفعال الناس في الحياة الدنيا لتكون دليلا ثابتا ودقيقا يكشف أعمالهم وأقوالهم يوم الحساب، فقال" أم يحسبون أنا لا نسمع سرهم ونجواهم بلى ورسلنا لديهم يكتبون"[1]

وقال أيضا " وكل إنسان ألزمناه طائره في عنقه ونخرج له يوم القيامة كتابا يلقاه منشورا إقرأ كتابك كفى بنفسك اليوم عليك حسيبا"[2]

وعليه، يتطلب على الإدارة تسجيل الخطط وما يترتب عنها، باستخدام وسائل وتقنيات متطورة، قادرة على إستيعاب كميات كبيرة من البيانات والمعلومات، وتستطيع عرضها بأساليب تمكن الافراد والمؤسسات من الاستفادة منها في الوقت المناسب وبكفاءة عالية. وقد كان النبي صلى الله عليه وسلم يأمر بكتابة من يتلفظ بالإسلام وتوثيق أسمائهم واعدادهم وجهات أعمالهم.

- الإلتزام بالخطط الموضوعة

تمثل الخطط المرسومة عهدا واالتزاما يحدد مسؤوليات واضعيها عن القيام بالأعمال المطلوبة لتحقيق الأهداف المسطرة، امتثالا لقوله تعالى: "وأوفوا بالعهد إن العهد كان مسؤلا"[3]. حيث أن الخطة تتضمن برامج ذات مهام محددة يرتبط انجازها بوقت معلوم وبكم معلوم متفق عليه، وهو ما أوصى به تعالى في قوله:" وإن من شيء إلا عندنا خزائنه وما ننزله إلا بقدر معلوم"[4]، فالالتزام بتلك الخطط يمكن المؤسسة من معرفة مدى كفاءة عمليات التخطيط والتنفيذ، ويسمح لها بتعزيز ايجابياتها وتفادي سلبياتها مستقبلا في هذا الاطار، وان عدم الالتزام أو أي تباطؤ أو قصور في أي جزء من الأجزاء سوف تتأثر به باقي الأجزاء الأخرى، فيحدث الشقاق وهو ما يحذرنا منه الله تعالى في قوله:" ثم جعلناك على شريعة من الأمر فاتبعها ولا تتبع أهواء الذين لا يعلمون"[5].

- الإاقدام على اتخاذ القرارات

ينهى الاسلام عن التردد في إتخاذ القرارات ويدعو إلى حسم الأمور في الوقت المناسب ولا سيما في الموضوعات التي يلعب فيها عامل الوقت دورا مهما، إذ قال تعالى: "وشاورهم في الأمر فإذا عزمت

---

[1] الآية 80 من سورة الزخرف.

[2] الآيتان 13-14 من سورة الاسراء.

[3] الآية 34 من سورة الاسراء.

[4] الآية 21 من سورة الحجر.

[5] الآية 18 من سورة الجاثية

فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين"[1] وذلك لعدم تضييع الفرص، وتدني كفاءة الأداء، وتجاوز التوتر والقلق النفسي، وتفاقم الأضرار وغيرها من المشكلات التي تترتب عن عدم الإقدام على إتخاذ القرارات، بينما نجده يحث على التأني في إصدار القرارات المطلوبة لتحقيق الأهداف لما له من دور فعال في الوصول إلى القرارات الصائبة وتفادي الاضرار والخسائر المترتبة عن العجلة وعدم التريث.

ويتجلى ذلك في الأمر الموجه إلى النبي صلى الله عليه وسلم في قوله تعالى:" فلا تعجل عليهم إنما نعد لهم عدا"[2]، وهو ما تظهره القاعدة الفقهية " من إستعجل الشيء قبل أوانه عوقب بحرمانه"[3].

كما يقدم القرآن الكريم في الآية التالية من سورة النمل "وتفقد الطير فقال مالي لا أرى الهدهد أم كان من الغائبين لأعذبنه عذابا شديدا أو لأذبحنه أو ليأتيني بسلطان مبين"[4]، حالة واقعية عن التأني في الوصول إلى القرارات الأكثر كفاءة، إذ تمكن النبي سليمان عليه السلام بعد أن إستمع للمبررات التي قدمها الهدهد، من التوصل إلى القرار الصائب والعزول عن معاقبته.

- التفرد في تحمل مسؤولية القرار

يدعو الاسلام إلى ضرورة التفرد في تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات رغم تأكيداته العديدة على إلزامية إشراك العاملين في التخطيط وصنع القرار. ومن النصوص القرآنية التي تشير إلى أن إتخاذ القرارات هو من مسؤولية القادة قوله تعالى: "قالوا نحن أولوا قوة وألوا بأس شديد والأمر إليك فانظري ماذا تأمرين" [5] الذي يتبين منه أن المسؤولين في ملكة سبأ تركوا أمر إتخاذ القرار إلى ملكتهم بلقيس بعد أن حددوا لها إمكاناتهم وقدموا لها المشورة.

- المرونة في التخطيط

يقوم الاسلام على المرونة التي جعلت من هذا الدين صالحا للتطبيق في جميع الحالات مهما إختلفت الظروف والأزمنة والامكنة، وهو ما تظهره الآيات العديدة التي وردت في القرآن الكريم والتي نذكر منها قوله تعالى:" إنما حرم عليكم الميتة والدم ولحم الخنزير وما أهل به لغير الله فمن إضطر غير باغ ولا عاد فلا إثم عليه إن الله غفور رحيم"[6] .

---

[1] الآية 159 من سورة آل عمران

[2] الآية 84 من سورة مريم

[3] عبد الرحمن العيسوي، مرجع سبق ذكره، ص.40

[4] الآيتان 20-21 من سورة النمل.

[5] الآية 33 من سورة النمل

[6] الآية 173 من سورة البقرة

فالغاية الأساس من المرونة في الاسلام اليسر ودفع المشقة والحرج والضيق عن جميع الناس تطبيقا لقوله تعالى:" ما يريد الله ليجعل عليكم من حرج ولكن يريد ليطهركم وليتم نعمته عليكم لعلكم تشكرون"[1]، وقوله: "وجاهدوا في الله حق جهاده هو اجتباكم وما جعل عليكم في الدين من حرج"[2].

وهو ما يتعين على المؤسسة الأخذ به ولا سيما عند التخطيط حيث تساهم المرونة في مواجهة التغيرات التي تحصل خلال التنفيذ، وتساعد على إيجاد حلول مناسبة للمشكلات، وتحقق أفضل توظيف ممكن للفرص والامكانات المتاحة، وتيسر أداء الأعمال، وتنفيذ الالتزامات، اذ قال تعالى:" يريد الله بكم اليسر ولا يريد بكم العسر ولتكملوا العدة ولتكبروا الله على ما هداكم ولعلكم تشكرون"[3] وقال النبي صلى الله عليه وسلم" يسروا ولا تعسروا وبشروا ولا تنفروا"[4].

- عدم الإفصاح عن الأهداف والخطط للمنافسين

ينهى الاسلام عن إفشاء الأسرار ويوصينا النبي صلى الله عليه وسلم بالكتمان عند قضاء الحوائج إذ قال:" إستعينوا على قضاء حوائجكم بالسر والكتمان فإن كل ذي نعمة محسود"[5] ولذلك حرص على كتمان هجرته الشريفة إلى المدينة المنورة ولم يترك لقريش أي مجال لمعرفتها، وكتم أهدافه العسكرية في جميع المعارك التي خاضها المسلمون، فتح مكة....الخ

كما أكدت سورة يوسف ضرورة حجب الأهداف عن المنافسين، إذ جاء فيها" قال يا بني لا تقصص رءياك على إخوتك فيكيدوا لك كيدا إن الشيطان للإنسان عدو مبين"[6].

وعليه، يتعين على المؤسسة أن لا تدع مجالا للمنافسين للإطلاع على خططها أو على الأساليب التي تعتمدها في الوصول إلى أهدافها لتضمن بقاءها ولتحافظ على ميزتها التنافسية.

---

[1] الآية 6 من سورة المائدة.

[2] الآية 78 من سورة الحج.

[3] الآية 185 من سورة البقرة.

[4] رواه البخاري تحت رقم 69.

[5] أخرجه الطبراني تحت رقم 1186.

[6] الآية 5 من سورة يوسف.

خصائص التخطيط الإسلامي[1]

تنقسم خصائص التخطيط في الإسلام إلى شقين، شق يشترك فيه مع باقي النظم الاقتصادية وهي الخصائص التقنية، وشق ينفرد به الإسلام وهي الخصائص الإيديولوجية والفلسفية.

الخصائص التقنية: من بين الخصائص التقنية التي يشترك فيها التخطيط في الإسلام مع التخطيط في النظم الاقتصادية الأخرى ما يلي:

التخطيط أداة للتنسيق وإدارة الموارد، يتميز التخطيط بكونه أداة توزيع الموارد النادرة المتاحة في المجتمع بين الاستخدامات البديلة وتنميتها والتنسيق بين وحدات كثيرة في مستويات مختلفة لاتخاذ القرارات.

التخطيط نشاط علمي ووسيلة موضوعية بعيدة عن التقليد والارتجال، يستخدم العلم والعقل ويستهدف رشادة السلوك والقرارات.

التخطيط عملية مستمرة ومرنة يتفاعل فيها وضع الخطة وتنفيذها ومتابعتها وتكييفها مع التغيرات البيئية.

التخطيط أداة لتحقيق الأهداف وعلى رأسها التنمية وذلك ما يستوحى من تعريف His Perloff و R. Seat الذي جاء فيه أن التخطيط فعل تقوم به الدولة بهدف وضع معدل النمو الاقتصادي عن ذلك النمو الذي كان سيحقق بدون أي جهد واعي.

الخصائص الإيديولوجية والفلسفية: وهي تتمثل فيما يلي:

الحياد وعدم إقترانه بالمذهب: لقد رخص الإسلام لأولي الأمر الأخذ بالمصالح المرسلة، وبناء على ذلك فإن كل ما يفيد الناس من تخطيط وأساليب تنفيذ ومتابعة ورقابة يمكن الأخذ بها ما دامت لا تتعارض مع الشريعة الإسلامية وما دامت تحقق المصالح المرسلة.

فإذا كان التخطيط سيحقق مصلحة أو سيدفع مفسدة متيقنة أصح واجبا وفرضا يجب الأخذ به، وإذا كان الأخذ به يجلب مفسدة متيقنة ويدفع مصالح واضحة ويتعارض مع مبادئ ثابتة من الدين فيمنع ويحرم الأخذ به. ولعل أحسن مثال على اللجوء إلى التخطيط الاقتصادي في مثل هذه الحالات ما ورد في قصة سيدنا يوسف عليه السلام والتي سوف يتم التطرق إليها بنوع من التفصل في:

- الإلزام بتنفيذ الخطة: يلزم الإسلام الرعية بتنفيذ الخطط المقررة من قبل أولي الأمر وذلك ليس قهرا أو جبرا كما هو الحال في المجتمع الاشتراكي، وإنما من منطلق الطاعة لأولي الأمر المنصوص

---

[1] فرحي محمد، تخطيط التنمية الاقتصادية من منظور إسلامي، حالة الجزائر، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2002-2003، ص: 17.

عليها شرعا في قوله تعالى: "يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم"[1]، ومن منطلق المصلحة المنتظر تحقيقها.

- مركزية وضع الخطة ولامركزية تنفيذها: ويقصد بذلك أن يتولى الجهاز المركزي للتخطيط القرارات الأساسية في وضع الخطة ويترك المجال كبيرا للوحدات الإنتاجية في التنفيذ والتصرف، ولا يعني ذلك عدم إشراك هذه الأخيرة في صناعة القرار التخطيطي، وإنما توكيل سلطة اتخاذ القرار النهائي للجهاز المركزي للتخطيط بصفته السلطة التي تتوفر لديها الحقائق العامة والصورة المتكاملة للاقتصاد القومي.

إن مرونة النظام الإسلامي وتعدد مصادر تشريعه واتساع دائرة الاجتهاد في إصدار الأحكام، تجعل من القائمين على العملية التخطيطية يقدرون حسب ظروف ومستوى نمو البلد درجة المركزية واتخاذ القرارات والتنسيق بين المستويات الدنيا لضمان واقعية وتناسق الخطة.

الانفصال عن ملكية وسائل الإنتاج: أن التخطيط في المفهوم الإسلامي لا يقترن بالضرورة بالملكية العامة لوسائل الإنتاج ولا بالملكية الخاصة لها، كما هو الحال بالنسبة للتخطيط في الفكر الاشتراكي الذي يرتبط ارتباطا وثيقا بالملكية العامة لوسائل الإنتاج حيث أنه في نظر الاشتراكيين لا يمكن أن يكون التخطيط فعالا إلا إذا اقترن بالملكية العامة لوسائل الإنتاج.

فطبيعة الاقتصاد الإسلامي تقوم على الملكية المزدوجة لوسائل الإنتاج، وإن هذه الملكية سواء كانت عامة أو خاصة مقيدة بضوابط الشرع. فلقد أباح الإسلام الملكية الفردية لوسائل الإنتاج وغيرها، وأباح للأفراد التصرف فيها إنتاجا واستهلاكا من فلسفة الحرية في الامتلاك التي ضمنها انطلاقا من الإيمان أو التسليم بقسمة الله للأرزاق على عباده، كما حرم الاعتداء على الملكيات وألزم صيانتها والمحافظة عليها.

وما يميز التخطيط الإسلامي للسياسات العامة والمبادئ التي تستند إليها الدولة الإسلامية هو أن الله تعالى هو مبدعه وواضعه، ورسوله صلى الله عليه وسلم وخلفاءه هم من يقومون بتنفيذه.

عناصر التخطيط في الإدارة بالقيم الإسلامية

يتبين من إستعراض بعض نصوص القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة أن من أهم عناصر التخطيط في الادارة بالقيم الإسلامية مايلي:

[1] الآية 59 من سورة النساء.

- **التنبؤ:** ويقصد به الوضعية التي سيكون عليها المستقبل والأحداث المحتملة بناء على إستقراء الماضي.

ومن صور التنبؤ في الكتاب والسنة، تنبؤ سيدنا يوسف عليه السلام بالمجاعة التي كانت تحدق بمصر وإعداده العدة لمواجهتها، وتنبؤ سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم في مواطن عديدة منها:

- التنبؤ بمؤامرة قريش على قتله، فأمر سيدنا علي رضي الله عنه بأن يبيت على فراشه حتى لا يتفطنوا لخروجه، واستطاع بذلك أن ينجو من كيدهم ويحقق الهدف من الخطة؛
- التنبؤ بأن الحبشة أرض أمان لعبادة الله وتوحيده وأن بها ملك عادل، فأمر أصحابه بالهجرة إليها قائلا لهم: "لو خرجتم إلى الحبشة فإن فيها ملكا عادلا لا يظلم، حتى يجعل الله لكم مخرجا وفرجا" وهو ما تحقق فعلا بعد المناقشة والمناظرة التي دارت بين النجاشي ملك الحبشة وأصحاب رسول الله صلى الله عليه وسلم وجماعة من المشركين الذين لحقوا بهم ليتآمروا عليهم، إذ قبل النجاشي بإيواء الوفد الذي أرسله النبي صلى الله عليه وسلم رغم إلحاح المشركين عليه بعدم السماح لهم بالإقامة في بلده؛
- التنبؤ بمكر المشركين في غزوة أحد وبأن الحرب مكيدة إذ أمر أصحابه بالتزام أماكنهم وعدم النزول من الجبل لجمع الغنائم، فحدث ما كان متوقعا وانهزم جيش المسلمين بعد الانتصار الذي حققه وذلك لعدم امتثالهم لأمر النبي القائد صلى الله عليه وسلم؛

إن توقعات النبي صلى الله عليه وسلم هي بمثابة رسائل ودروس تطبيقية لأصحابه والتابعين من بعده وتدريبات على القيام بعملية التنبؤ استعدادا للمستقبل ولمواجهة الأزمات والأحداث المحتملة ليس إلا، حيث أنه وحي يوحى "إن أريد إلا الإصلاح ما إستطعت وما توفيقي إلا بالله"[1] وفي ذلك دلالة على مشروعية التنبؤ والتخطيط.

ويتم التنبؤ في الادارة بالقيم الإسلامية بإشراك جميع المعنيين بالتخطيط امتثالا لقوله تعالى: "وشاورهم في الأمر"[2] واهتداءا بقوله صلى الله عليه وسلم: "أنتم أعلم بأمر دنياكم"[3] وباستنباط المعلومات والحقائق من الماضي للتنبؤ بالأحداث المستقبلية ومواجهتها وهو ما دعى إليه النبي صلى الله عليه وسلم حيث قال:

---

[1] الآية 88 من سورة هود.

[2] الآية 159 من سورة آل عمران.

[3] أخرجه أحمد تحت رقم 24964.

"لا يلدغ من جحر مرتين"[1]، تنبيها للمخطط الإداري المسلم بالاستفادة من أخطاء الماضي والأخذ بمبدأ الحيطة والحذر من خلال دراسة وتحليل معطيات الأحداث السابقة.

- **تحديد الأهداف:** يعد تحديد الأهداف من أبرز عناصر التخطيط التي دعا إليها القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة إذ يقول تعالى: "أفمن يمشي مكبا على وجهه أهدى آمن يمشي سويا على صراط مستقيم"[2]، أي من يمشي إلا على هدف ويسطر غايته هو أهدى وأنجح ممن يعيش بدون هدف ولا غاية.

ويستنبط من قوله تعالى: "وأعدوا لهم ما إستطعتم من قوة...."[3] أن الهدف كان واضحا وهو إرهاب العدو وتوفير الإمكانيات اللازمة لذلك من قوة مادية وبشرية. كما يستنبط من سورة يوسف عليه السلام أن الهدف كان واضحا أيضا ومحدد، وهو الاستعداد مسبقا لمواجهة المجاعة.

- **تحديد الأولويات:** بعد تحديد الأهداف يتوجب ترتيبها حسب الأهمية لتحديد الأولوية في التنفيذ، ويتجلى ذلك في قوله تعالى: "وأنذر عشيرتك الأقربين"[4]، فقد حدد الله لنبيه محمد صلى الله عليه وسلم أولوية دعوة الأقربين من عشيرته قبل غيرهم بعدما أمره بالدعوة في قوله: "يا أيها المدثر قم فأنذر"[5]. كما يتضح ذلك أيضا من خلال وصية النبي صلى الله عليه وسلم لمعاذ بن جبل رضي الله عنه حينما بعثه إلى اليمن لدعوة أهلها إلى الإسلام، إذ جاء فيها: "إنك ستأتي قوما أهل كتاب، فإذا جئتهم فادعهم إلى أن يشهدوا أن لا إله إلا الله وأن محمدا رسول الله، فإن هم أطاعوا لك بذلك، فأخبرهم أن الله قد فرض عليهم خمس صلوات في كل يوم وليلة، فإن هم أطاعوا لك بذلك، فأخبرهم أن الله قد فرض عليهم صدقة تؤخذ من أغنياءهم فترد على فقرائهم، فإن هم أطاعوا لك بذلك فإياك وكرائم أموالهم، واتق دعوة المظلوم، فإنه ليس بينه وبين الله حجاب"[6].

فيتبين من سياق هذا الحديث أن النبي صلى الله عليه وسلم قد حدد لمعاذ رضي الله عنه أهداف البعثة ثم رتب له أولويات الدعوة، فبدأ بالأهم فالأهم: التوحيد، ثم الصلاة ثم الزكاة، فالتوحيد قدم لأنه أساس قبول العبادات، وذكر الصدقة أخر عن ذكر الصلاة لأنها تجب على قوم دون قوم، ولأنها لا تتكرر تكرار

---

[1] أخرجه البخاري تحت رقم 5782.

[2] الآية 22 من سورة الملك.

[3] الآية 60 من سورة الأنفال.

[4] الآية 214 من سورة الشعراء.

[5] الآيتان 1 و2 من سورة المدثر.

[6] رواه البخاري تحت رقم 1496.

الصلاة التي هي عماد الدين وصلة العبد بربه، ولو طلبهم بالجميع في أول مرة لم يتحقق الهدف من البعثة.

- **بذل الأسباب والوسائل المشروعة:** يستوجب الإسلام السعي وبذل الأسباب في استثمار كافة الموارد المتاحة ويتضح ذلك في قوله تعالى: "هو الذي جعل لكم الأرض ذلولا فامشوا في مناكبها وكلوا من رزقه وإليه النشور"[1] وفي قوله: "الله الذي خلق السماوات والأرض وأنزل من السماء ماء فأخرج به من الثمرات رزقا لكم وسخر لكم الفلك لتجري في البحر بأمره وسخر لكم الأنهار وسخر لكم الشمس والقمر دائبين وسخر لكم الليل والنهار وأتاكم من كل ما سألتموه وإن تعدوا نعمة الله لا تحصوها إن الإنسان لظلوم كفار"[2]، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة. "وأعدوا لهم ما إستطعتم من قوة..."[3] مع ضرورة التحري في مشروعية الوسائل التي تستخدم في تجسيد تلك الأهداف، فالغاية في الإسلام لا تبرر الوسيلة وهو ما شدد عليه النبي صلى الله عليه وسلم في قوله: "المؤمن القوي خير وأحب من الله من المؤمن الضعيف وفي كل خير، أحرص على ما ينفعك واستعن بالله ولا تعجز"[4]. يشير الحديث إلى أنه لابد من توافر القوة في المؤمن قوة الإيمان بالهدف والعزيمة على تحقيق ما ينفعه في دينه ودنياه مع التوكل على الله وتجنب العجز والاتكال.
- **تعليق النتائج بمشيئة الله:** وذلك بعد بذل الجهد في الأخذ بالأسباب والتوكل على الله: "ولا تقولن لشيء إني فاعل ذلك غدا إلا أن يشاء الله "[5] وهو ما لخصه النبي صلى الله عليه وسلم في قوله: "اعقلها وتوكل"[6] موجها الرجل الذي اشتكى له ضياع ناقته التي تركها أمام باب المسجد متوكلا على الله دون أن يعقلها بأن يأخذ بالأسباب أولا ثم بالتوكل على الله في حفظها.
- **التوفيق الإلاهي:** نهى النبي صلى الله عليه وسلم على التحسر على ما فات لأن ذلك يؤدي إلى الإحباط واليأس والقنوط وتشبيط العزيمة فقال: "وإن أصابك شيء فلا تقل لو فعلت كذا وكذا،

---

[1] الآية 15 من سورة الملك.

[2] الآية 32-34 من سورة ابراهيم.

[3] الآية 60 من سورة الأنفال.

[4] رواه مسلم تحت رقم 2664.

[5] الآية 23 من سورة الكهف.

[6] رواه الرميذي تحت رقم: 2517.

ولكن قل قدر الله وما شاء فعل، فإن "لو" تفتح عمل الشيطان"[1]، وأمر بالرضى بقضاء الله وقدره في حال تحقيق نتائج غير مرغوب فيها لأن ذلك يولد في نفس المؤمن روح المثابرة والعزيمة على تكرار المحاولة وأن يحتسب الأجر في ذلك عند الله، فأمر المؤمن كله خير كما جاء في السنة: "عجبا لأمر المؤمن إن أمره كله خير، وليس ذلك لأحد إلى للمؤمن، إن أصابته سراء فشكر فكان خيرا له وإن أصابته ضراء فصبر فكان خيرا له"[2].

أنواع التخطيط

إن القيام بعملية التخطيط يترتب عنها العديد من الخطط التي يمكن أن تتبناها المؤسسة في مختلف نشاطاتها، وقد تعددت تقسيمات التخطيط باختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين وباختلاف المعايير التي يستخدمونها في ذلك. ويرى الدكتور ابراهيم درويش أن أهم التقسيمات التي اقترحت والمعايير التي أقيمت عليها تلك التقسيمات هي كالآتي[3]:

- من حيث موضوع التخطيط: وينقسم الى تخطيط إقتصادي، تخطيط إداري، تخطيط اجتماعي، تخطيط تعليمي، تخطيط إعلامي، تخطيط سكاني....إلخ؛
- من حيث الهدف من التخطيط: تخطيط للسياسات والأهداف و تخطيط للوسائل والأدوات؛
- من حيث نطاق التخطيط ومداه:تخطيط شامل وتخطيط جزئي؛
- من حيث جغرافية التخطيط:تخطيط قومي وتخطيط محلي؛
- من حيث مدة التخطيط: تخطيط طويل الأجل، تخطيط متوسط الأجل وتخطيط قصير الأجل؛
- من حيث أهمية التخطيط: تخطيط استراتيجي، تخطيط تكتيكي وتخطيط تنفيذي.

المطلب الثالث: نماذج من التخطيط العملي في الإسلام

أولا- نماذج من القرآن[4]

*** تخطيط سيدنا نوح لصنع سفينة النجاة**

تضمنت سور عديدة من القرآن الكريم تكليف الله تعالى لسيدنا نوح عليه السلام بصنع سفينة النجاة بعدما استيأس من اتباع قومه له، ويتبين من آيات القرآن الكريم التي تناولت هذا الموضوع ما يأتي:

---

[1] أخرجه مسلم تحت رقم 2664.

[2] أخرجه مسلم تحت رقم 2999.

[3] نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص ص:127-128 .

[4] غانم فنجان موسى و فاطمة فالح أحمد ، مرجع سبق ذكره، ص: 163-167.

- أن الله يأمر سيدنا نوح عليه السلام بصناعة السفينة بهدف انقاذه ومن يحمل معه من الغرق.
- أن سيدنا نوح عليه السلام كان يقوم بصناعة السفينة تحت رعاية الله وتوجيهاته وبعون من الملائكة، مما أسهم في انجاز العمل بالكفاءة المطلوبة، ويظهر ذلك في قوله تعالى:" واصنع الفلك بأعيننا ووحينا "[1]
- ان تصميم السفينة وتحديد متانتها، والمواد الأولية المطلوبة لصنعها "وجعلناه على ذات ألواح ودسر" (الخشب والمسامير)، والوقت الذي يستغرق في صناعتها تم في ضوء الهدف الذي من أجله أمر الله سيدنا نوح عليه السلام بصناعة السفينة.
- أن تستخدم السفينة في الوقت المناسب لإنقاذ سيدنا نوح عليه السلام ومن يحمل معه، وهو ما يتجلى في قوله تعالى:" فأوحينا إليه أن إصنع الفلك بأعيننا ووحينا فإذا جاء أمرنا وفار التنور فاسلك فيها من كل زوجين إثنين وأهلك إلا من سبق عليه القول منهم ولا تخاطبني في الذين ظلموا إنهم مغرقون"[2].

*** التخطيط الإستراتيجي لسيدنا يوسف عليه السلام**

عرضت سورة يوسف عليه السلام في القرآن الكريم نموذجا للتخطيط الاستراتيجي، مدته خمسة عشر عاما، إستهدفت تجاوز مشكلة المجاعة التي كادت تحصل في مصر أنداك، حيث تم وضع خطة تضمنت ما يلي:

✓ تفعيل النشاط الزراعي خلال السنوات السبع الأولى (سنوات الخير والعطاء)، إستعدادا لمواجهة السنوات العجاف، ويظهر ذلك في قوله تعالى: " قال تزرعون سبع سنين دأبا"[3]

✓ ترشيد استهلاك المنتجات الزراعية، ويتبين ذلك في قوله تعالى:" فما حصدتم فذروه في سنبله إلا قليلا مما تأكلون"[4]

✓ تخزين الكميات الفائضة عن الاستهلاك، والمحافظة عليها خلال فترة التخزين للإستفادة منها في السنوات الجدب، كما يظهر في قوله تعالى:" فما حصدتم فذروه في سنبله "[5].

---

[1] الآية 37 من سورة هود.

[2] الآية 27 من سورة المؤمنون

[3] الآية 47 من سورة يوسف.

[4] الآية 47 من سورة يوسف.

[5] الآية 47 من سورة يوسف.

- ✓ استثمار الكميات الفائضة من الإستهلاك في الزراعة، بغية رفع المحصول الزراعي لتجاوز النقص المتوقع خلال السنوات العجاف
- ✓ توكيل مسؤولية الاشراف على تنفيذ الأعمال الى أشخاص أكفاء لضمان تحقيق الأهداف المطلوبة، وهو ما فعله سيدنا يوسف عليه السلام اذ طلب من القيادة العليا (ملك مصر) أن يوليه مسؤولية ادارة الأعمال المتعلقة بتنفيذ تلك الخطة، وأن يتولى بنفسه الاشراف على العمليات المتعلقة بتسليم المنتجات الزراعية من المزارعين، وتخزينها في مخازن ملائمة (الأهرام)، وتجهيز الأفراد من المنتجات المخزنة في ضوء خطة دقيقة معدة مسبقا مستوعبة جميع الامكانات والتغيرات والتحديات، ويتجلى ذلك في قوله تعالى:" قال اجعلني على خزائن الأرض إني حفيظ عليم"[1]

إن الأحداث التي تنبأ بها سيدنا يوسف عليه السلام وقعت فعلا، ولكن بفضل التخطيط الاستراتيجي السليم وحسن التوكل على الله، والتنفيذ المتقن للخطة الموضوعة ، تمت مواجهة مشكلة المجاعة.

*** تخطيط ذو القرنين لإنشاء سد**

وردت في سورة الكهف التي تعرض عملية التخطيط لبناء سد يكون حاجزا بين قوم يأجوج ومأجوج والقوم المستضعفين الذين استنجدوا بذي القرنين ليقيم هذا السد جاء فيها: "قالوا يا ذا القرنين إن ياجوج وماجوج مفسدون في الأرض فهل نجعل لك خرجا على أن تجعل بيننا وبينهم سدا"[2]. وتبين تلك الآية ما يلي:

– رفض ذي القرنين للمال الذي عرض عليه من قبل المستضعفين، ومطالبتهم بالمشاركة الفاعلة في انشاء السد، ويظهر ذلك في قوله تعالى:" قال ما مكني فيه ربي خير فأعينوني بقوة أجعل بينكم وبينهم ردما"[3]؛

- تحديد نوعية المواد الأولية وكميتها، وطريقة العمل، كما يظهر في قوله تعالى:" ءاتوني زبر الحديد حتى إذا ساوى بين الصدفين قال انفخوا حتى إذا جعله نارا قال ءاتوني أفرغ عليه قطرا"[4]؛
- اشتراك القيادة مع المرؤوسين في تنفيذ الخطة؛

---

[1] الآية 55 من سورة يوسف

[2] الآية 94 من سورة الكهف.

[3] الآية 95 من سورة الكهف.

[4] الآية 96 من سورة الكهف.

- تأكيد كفاءة الخطة وعملية انشاء السد، ويتجلى ذلك في قوله تعالى:" فما اسطاعوا أن يظهروه وما استطاعوا له نقبا"[1].

ثانيا- نماذج من السنة

إن التخطيط النبوي هو امتداد للتخطيط في القرآن الكريم ومستمد منه، وقد شملت السنة النبوية الشريفة على عدد كبير من صور التخطيط القائمة على مبدأ التوكل على الله والأخذ بالأسباب من أهمها التخطيط للهجرة النبوية كما سيتضح فيما يلي[2]:

أ- التخطيط في العهد المكي

إن الفترة التي قضاها النبي صلى الله عليه وسلم بمكة، كانت عبارة عن مرحلة إعداد وتخطيط لدولة المستقبل عن طريق إعداد وبناء الفرد المسلم عقائديا وأخلاقيا، ضمن مخطط بعيد المدى في سبيل بناء صرح الإسلام من مادة كريمة أساسها الإنسان المسلم الصالح وشعارها عقيدة التوحيد.

ولقد مرت الدعوة الإسلامية في العهد المكي بمرحلتين: مرحلة الدعوة سرا ومرحلة الدعوة جهرا.

- **التخطيط للدعوة سرا**

بدأ التخطيط النبوي للدعوة سرا في غار حراء حيث كان الرسول صلى الله عليه وسلم يذهب ليناجي ربه، وتتنزل عليه الآيات توجهه كيف يسير بالدعوة وكيف يخطط لها.

وكانت البداية الفعلية لهذه الدعوة بقول الله تعالى لنيه صلى الله عليه وسلم: "يا أيها المدثر قم فأنذر وربك فكبر وثيابك فطهر والرجز فاهجر"[3]. فكان النبي صلى الله عليه وسلم يجتمع مع أصحابه في بيت الأرقم بن أبي الأرقم المخزومي، الذي كان اختياره جزء من الخطة المرسومة حيث تستبعد قريش ذلك للأسباب الآتية:

- صغر سن الأرقم بن أبي الأرقم فلم يكن سنه يتجاوز السادسة عشر عاما؛
- عدم إشهار إسلامه؛
- انتماءه لعشيرة مناهضة لبني هاشم.

---

[1] الآية 97 من سورة الكهف.

[2] فهمي خليفة الفهداوي، مرجع سبق ذكره، ص ص:92-94 وهايل عبد المولى طشطوش، مرجع سبق ذكره، ص ص: 287-283.

[3] الآيات 1-5 من سورة المدثر.

ولقد استمر النبي صلى الله عليه وسلم دعوته السرية ثلاث سنوات إلى أن نزل عليه قوله تعالى: "وأنذر عشيرتك الأقربين"[1] وحدد له أسلوب الدعوة الذي سيتبعه قائلا: "أدع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن إن ربك هو أعلم بمن ضل سبيله وهو أعلم بالمهتدين"[2] ، وبذلك انتقل التخطيط من السرية الخاصة إل العلنية للدعوة.

- **التخطيط للدعوة جهرا**

وينقسم إلى التخطيط قبل الهجرة النبوية والتخطيط بعد الهجرة النبوية

- **التخطيط لما قبل الهجرة النبوية**

بعد اتخاذ أسلوب المواجهة بالإعلان عن الدعوة، دعا صلى الله عليه وسلم بني هاشم وعشيرته، وأهله وخاصته لينذرهم، وبما أن المواجهة مع قريش لم تكن متكافئة، أمر صلى الله عليه وسلم ثلاثة وثمانين رجلا مسلما وثماني عشرة امرأة بالهجرة إلى الحبشة، وقام بالاتصالات واجراء التحالفات عن طريق إعداد زيارات للأقوام الأخرى وعرض نفسه على القبائل في مواسم الحج، فاستطاع أن يرتب ويخطط لاجتماعين مهمين كانا بمثابة التخطيط القصير الأجل لما قبل الهجرة، تمثلا في بيعة العقبة الأولى وبيعة العقبة الثانية، رغم حصار قريش الاقتصادي والمقاطعة الاجتماعية التي دامت ثلاث سنوات.

- **التخطيط لبيعة العقبة الأولى**

عقد النبي صلى الله عليه وسلم مع أهل يثرب بيعتين على مدى سنتين متتاليتين، كانت الأولى كتخطيط مبدئي بين القائد النبي صلى الله عليه وسلم ووفد يصل عددهم إلى اثنتي عشر رجلا اذ أرسل معهم مصعب بن عمير رضي الله عنه، لتعليمهم القرآن وتثقيفهم في الدين، وجمع المعلومات عن مدى صلاحية وقابلية يثرب أهلا وأرضا للدعوة.

وهذا عين التخطيط المستقبلي، حيث أرسل داعية للتعليم، وجامعة للمعلومات لتزويد القيادة الراشدة لاستخدامها في خططها المستقبلية الطويلة الأجل.

- **التخطيط لبيعة العقبة الثانية**

لقد تم التخطيط لاجتماع بيعة العقبة الثانية تخطيطا دقيقا سريا تاما، اذ تمت الاتصالات بين الطرفين المتمثلان في وفد من الأوس والخزرج اليثربي وبين النبي صلى الله عليه وسلم، وتقرر أن يكون

---

[1] الآية 214 من سورة الشعراء.

[2] الآية 125 من سورة النحل.

الاجتماع في بطاح مكة بالقرب من مخيمات مشركي قريش ويثرب بعد الثلث الأول من الليل، حيث حضر ثلاثة وسبعون رجلا وامرأتان إلى الشعب، عند العقبة، متسللين من بين وفد يثرب عدده حوالي ثلاثمائة حاج دون علم من الفئة المشركة، أخرج منهم النبي صلى الله عليه وسلم اثني عشر نقيبا كممثلين عنهم في الاتصال وتلقي التوجيهات منه، وهو ما يطلق عليه في الإدارة المعاصرة بنطاق الاشراف .

أما الطرف الثاني فجاء مع أبو بكر الصديق وعلي بن أبي طالب، وعمه العباس بن عبد المطلب بتخطيط من النبي صلى الله عليه وسلم. وكتخطيط أمني والحفاظ على سلامة الاجتماع، وقف سيدنا علي رضي الله عنه على فم الشعب (مقدمة الشعب) ووفق الصديق رضي الله عنه على فم الطريق الآخر كحراس أمناء، وعيون ساهرة لتحقيق الأمن.

وكان من نتائج عقد البيعتين، قيام أسس تنظيمية تشكل قوام ومنطلقات الادارة الاسلامية في تلك الفترة، من خلال:

- ابراز التعامل مع قيادة الرسول صلى الله عليه وسلم أمرا وتوجيها والاستجابة له؛
- تنفيذ الأوامر وتجسيدها؛
- انتقال النبي صلى الله عليه وسلم في قيادته إلى يثرب ومباشرة مهام الإدارة النبوية؛
- عدم السماح بحصول الشقاق، واعتبار النبي صلى الله عليه وسلم هو القائد والمدير الأول للمهام التنظيمية والقيادية من قبل المبايعين وذويهم من أهل يثرب؛
- تولي النقباء تمثيل المبايعين أمام قيادة الرسول صلى الله عليه وسلم، كقائد عام على يثرب.

- **الهجرة إلى يثرب**

تعتبر الهجرة النبوية حدثا تاريخيا بارزا في السيرة النبوية سواء من حيث دلالته الإيمانية أو من حيث تبعاته وما يقتضيه من بذل وتضحيات، أو من حيث بعده التخطيطي ترسيخا لمبدأ الأخذ بالأسباب وتعليق النتائج بمشيئة الله.

وقد مثلت هجرتا الحبشة مؤشرا لهجرة المسلمين من مكة، مثلما حسمت بيعتا العقبة في البلدة التي ستأوي المسلمين المهاجرين الفارين بدينهم، وغادة تأكد زعماء قريش من فحوى بيعة العقبة، ووعيا منهم بما يمثله استقرار المسلمين بيثرب لما لها من موقع استراتيجي في طرق القوافل التجارية نحو الشام، خططوا لتصفية حامل لواء الدعوة بأيدي شبان من مختلف القبائل ليضيع دمه بين القبائل، لكن الله متم نوره ولو كره الكافرون، فأرسل جبريل عليه السلام ليخبر النبي صلى الله عليه وسلم ويأمره بأن لا يبيت في فراشه،

وقد وضع النبي صلى الله عليه وسلم خطة محكمة ومدروسة للهجرة وتم تنفيذها بدقة عالية، تمثلت فيما يلي:

- استشراف المستقبل حيث أن نجاح التخطيط يتوقف بقدر استحضاره لكل الاحتمالات الممكنة والمتوقعة بحيث يصبح هامش المخاطرة ضئيل ما أمكن، وبما أن كل المؤشرات تؤكد استحالة تعايش المسلمين مع قريش في مكة، راح النبي يبحث عن بدائل أخرى، حيث وجد استعداد لدى الأوس والخزرج لإيواء الدعوة بل ونصرتها والدفاع عنها؛
- اتباع السرية الكاملة فلم يتجاوز خبر الهجرة أبو بكر الصديق وعلي بن أبي طالب رضي الله عنهما؛
- إعداد الراحلتين؛
- التدرج وترتيب الأولويات والذي تجلى في بعيتي العقبة، وهو خاصية أخرى في منهجية التخطيط.
- البرمجة وهي من مقتضيات نجاح عملية التخطيط، فقد وضع النبي صلى الله عليه وسلم برنامج للهجرة يتضمن:

• توقيت الهجرة أو المغادرة؛
• الطريق الذي سيسلك وقد حدد بالتوجه جنوبا وهو طريق معاكس للطريق المعتاد وذلك تمويها لقريش؛
• المكوث بغازثور ثلاث ليال قبل التوجه نحو يثرب.

- مركزية وضع الخطة ولا مركزية التنفيذ حيث تم توزيع الأدوار وعدم احتكار المهام، فقد كلف:

• علي ابن أبي طالب كرم الله وجهه بالمبيت في مضجعه وتضليل المتربصين بقتل النبي صلى الله عليه وسلم وبأداء الأمانات التي كانت عليه؛
• عبد الله بن أبي بكر رضي الله عنه بنقل أخبار قريش والعودة إلى مكة في وقت السحر (الإمداد بالمعلومات) ؛
• أسماء بنت أبي بكر رضي الله عنهما بالإمداد بالطعام والشراب؛
• عامر بن فهيرة مولى أبي بكر رضي الله عنه برعي الغنم قرب مدخل الغار لطمس آثار عبد الله بن أبي بكر وأسماء، وإمدادهما باللبن؛
• استئجار دليل الطريق عبد الله بن أريقط الليثي الخبير بمجاهل الصحراء.

كما برزت مهارة النبي صلى الله عليه وسلم في التخطيط الاستراتيجي للحرب يوم فتح مكة، إذ تم تنظيم كتائب الجيش الإسلامي وتوزيع الرايات والأولوية، بحيث تستوعب القبائل المشاركة في الجيش ثم يظهر الجزء الأقوى في الخطة، وهو تقسيم الجيش إلى خمسة أجنحة واستغلال الأثر النفسي لمباغتة قريش بأن مكة طوقت وشلت حركة أهلها، فقد كلف:

- سعد بن عبادة وابنه بالدخول بقوتهما من الجهة الشرقية؛
- أبو عبيدة عامر بن الجراح بالدخول من الجهة الغربية؛
- الزبير بن العوام بقيادة خيل المهاجرين والأنصار حيث الدجون لغزر راية المسلمين هناك؛
- خالد بن الوليد بالدخول إلى مكة حيث تجمع مقاتلوا قريش وحلفاؤهم لمنع القوات الإسلامية من اجتياز مكة[1].
- **التخطيط في العهد المدني**

تعد الهجرة النبوية نقطة تحول كبرى في تاريخ الدعوة الإسلامية، انتقلت بها من مرحلة بناء الفرد إلى مرحلة بناء الجماعة والدولة وتنظيم المجتمع المسلم على أسس مخططة ومدروسة، وقد واكب القرآن الكريم هذا التحول فيما كان يعني في مكة ببناء العقيدة والأخلاق وترسيخ القيم، أصبح يعني في المدينة بأمور التشريع وتنظيم العلاقات بين أفراد المجتمع من النواحي المختلفة المادية منها والمعنوية وتقييمها على أسس من العدالة وتكافؤ الفرص أمام جميع الناس على اختلاف أجناسهم ولغاتهم وديانتهم.

بعدما أدرك النبي صلى الله عليه وسلم العقبات السياسية والاجتماعية والدينية التي تحول دون اقامة الدول الاسلامية في مكة، استثمر معطيات البيعتين وجاء قرار الهجرة إلى يثرب، كقرار نموذجي هام يعبر عن مواجهة الأزمات والمواقف القاهرة والطارئة، حيث سيتم ترجمة العقيدة إلى سلوكيات ونظم وتشريعات، ولولا التخطيط الجيد لهذا القرار لآلت الدعوة كلها إلى الفشل.

وقد شملت التنظيمات والمنجزات الإدارية، بموجب تلك الهجرة ما يلي:

- إقامة المسجد (بناء مؤسسة الدولة المركزية) الذي يمثل مقرا عاما للمسلمين ولقيادة الرسول صلى الله عليه وسلم ولإدارته ولجلساته العبادية؛
- بناء المؤسسة الاجتماعية: استنادا على نظام المؤاخاة الذي حل مشكلة المهاجرين الاقتصادية إذ صاروا متوارثين مع الأنصار؛
- تبني الأسلوب التخطيطي الشامل وبلورة السياسات العامة الممكنة التحقيق.

---

[1] عبد الرحمان بن ابراهيم الضحيان، مرجع سبق ذكره، ص89.

ومن خلال دراسة السيرة النبوية يمكن القول أن العهد المكي احتوى نوعين من التخطيط وفقا للمفهوم المعاصر: تخطيط بعيد المدى أو استراتيجي، وتخطيط قصير المدى أو تنفيذي. أما في العهد المدني فقد تجلى التخطيط واتضحت معالمه حيث تم تشكيل دولة الإسلام برئاسة النبي صلى الله عليه وسلم.[1]

المطلب الرابع- القيم التي تحكم وظيفة التخطيط

أولى الإسلام أهمية بالغة لوظيفة التخطيط لما لها من دور رئيسي وفعال في إنجاح العملية الإدارية ومنه آداء المؤسسة، فوضع لها قيم وضوابط تحكمها ومبادئ تقوم عليها، ومن تلك القيم ما يلي:

- **الإيمان:** ويتعلق الأمر هنا بمشروعية الهدف والوسائل ويقصد بها أن لا يخرج الهدف من التخطيط عن إطار مقاصد الشريعة، وأن يكون ملائما للقيم والمثل والتقاليد المرعية في المجتمع مع مراعاته للأنظمة واللوائح والسياسات، وأن يتحرى الوسائل المشروعة في تحقيقه.

وسورة يوسف عليه السلام تحمل لنا في طياتها نماذج من التخطيط الذي يؤدي إلى الوصول إلى الهدف المنشود، سواء كان طيبا أم خبيثا:

- تخطيط إخوة يوسف عليه السلام لإبعاده عن أبيهم ورميه في غيابات الجب، ولما كان هدفهم غيير مشروع لم يؤيد بتوفيق من الله إذ جعل كيدهم تمكينا لسيدنا يوسف عليه السلام بإدارة وزارة الاقتصاد بمصر فيما بعد وملاقاته مع أبيه.
- التخطيط الاقتصادي لسيدنا يوسف عليه السلام والذي نجح في تحقيق النتائج المرجوة منه بكفاءة جد عالية وهي إنقاذ مصر والمدن المجاورة لها من مجاعة محققة كانت تحدق بهم، وذلك لأن هدفه كان مشروعا يتمثل في تحقيق مصلحة، فاستحق النصر والتأييد من العزيز القدير.

وهو ما نجده أيضا في تخطيط ذو القرنين الذي سعى من خلاله إلى دفع أذى وطغيان يأجوج ومأجوج عن القوم المستضعفين فكان التوفيق الإلاهي ببناء أعظم سد عرفه تاريخ البشرية والذي استنفذ فيه وسائل مشروعة تتمثل في الحديد والنحاس.

- **الرأفة وعدم التكليف:** يقول تعالى: "وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل"[2]، تشير الآية الكريمة إلى التخطيط وضرورة الأخذ بالأسباب والاجتهاد فيها قدر الإستطاعة، لأن العمل الارتجالي لا يؤدي إلى النتائج المنشودة واحتمالات فشله تكون أكبر منه في العمل المخطط والمدروس دراسة وافيية محددة الأبعاد والأهداف والوسائل والمراحل.

---

[1] أبي ابراهيم الرويلي، مرجع سبق ذكره ص.90

[2] الآية 60 من سورة الأنفال.

- **التوكل على الله:** يستوجب الإسلام الجمع بين التوكل على الله والأخذ بالأسباب، قال تعالى: "فإذا عزمت فتوكل على الله، إن الله يحب المتوكلين"[1]، والتوكل هو تفويض الأمر إلى الله، والأخذ بالأسباب من تمام التوكل على الله ولا ينافيه، لأن من اكتفى بالتوكل دون أن يأخذ بالأسباب المشروعة والميسرة والمناسبة مخالف لهديه صلى الله عليه وسلم "اعقلها وتوكل"[2] ومن أخذ بالأسباب واعتمدها وألغى التوكل على الله فقد أشرك. وتمثل الهجرة النبوية النموذج المثالي في تطبيق منهج التوكل على الله والأخذ بالأسباب،
- **حفظ السر:** ويقصد به هنا عدم توسيع دائرة المطلعين على الخطة الموضوعة بحيث يقتصر ذلك على الملزمين بتنفيذها لضمان نجاحها، فلم يكن خبر الهجرة النبوية يتجاوز أبا بكر وعلي رضي الله عنهما " استعينوا على إنجاح الحوائج بالكتمان "[3].
- **المجادلة بالحسنى:** قال تعالى: "وجادلهم بالتي هي أحسن"[4]، يشير الحديث إلى ضرورة الاقناع بالحسنى لما لذلك من تأثير إيجابي في نفوس الآخرين وهي رفع درجة القبول للتحاور والتجاوب مع المقترحات والأوامر وتقدم قصة سيدنا يوسف عليه السلام مع الفتيان اللذان دخلا معه السجن درسا منهجيا للمخطط الإداري المسلم حول كيفية الإقناع بالموعظة الحسنة، فقد بدأ يقارن لهم بين الصواب وإيجابياته والخطأ وسلبياته "ءأرباب متفرقون خير أم الله الواحد القهار"[5] وينتقل إلى الحديث عن فساد الكون لو كان فيه أكثر من إله "لو كان فيهما آلهة إلا الله لفسدتا"[6] ثم ينطلق إلى الحديث ليفصل في الفكرة "لذهب كل إله بما خلق ولعلا بعضهم على بعض"[7].
- **الصدق:** يتوجب على المخطط الإداري المسلم أن يصدق في الخطة التي يضعها وفي الحلول التي يقترحها، وأن يصدق في المصارحة بالحقائق والشدائد، المصارحة التي تدفع للعمل وبذل الطاقات وتقوية العزائم، وليس تلك التي تثبط الهمم، وعليه قام سيدنا يوسف عليه السلام حيث

---

[1] الآية 159 من سورة آل عمران.

[2] رواه الترمذي تحت رقم 2517.

[3] أخرجه الألباني تحت رقم 1453.

[4] الآية 125 من سورة النحل.

[5] الآية 39 من سورة يوسف.

[6] الآية 22 من سورة الأنبياء.

[7] الآية 91 من سورة المؤمنون.

صارح الشعب المصري بخطر المجاعة وقدم لهم التوجيهات اللازمة لمواجهتها، فكسب ثقتهم وتأييدهم له.

- **الشجاعة:** وتتمثل في الإقدام ورفع التحدي واتخاذ قرارات تخطيطية جريئة، فبالشجاعة استطاع ذو القرنين أن ينصر الحق على الباطل وبالشجاعة استطاع سيدنا يوسف عليه السلام أن يدخل آفاه بنيامين في دين الملك.
- **التقوى والصلاح:** وهو أساس العمل الصالح الذي يعد الرابط الوحيد الذي ينجي الإنسان، فابن نوح عليه السلام لم تنفعه صلة القرابة التي بينه وبين أبيه من الغرق وركوب سفينة النجاة، لأنه لم يكن من الصالحين "إنه ليس من أهلك"[1] .
- **التفاؤل:** وهو أمر أساسي في إنجاح الخطة، وهو حسن الظن بالله والاستبشار بالخير ويحث الإسلام على التفاؤل وينهي عن التشاؤم والتطير لأن التفاؤل يؤدي إلى شحذ الهمم وتقوية العزائم وبه يحصل الأمل الذي هو أكبر أسباب النجاح، بينما التشاؤم والتطير يؤديا إلى تثبيط الهمم وإلى الإحباط واليأس والقنوط. قال صلى الله عليه وسلم: "لا عدوى ولا طيرة ويعجبني الفأل قالوا وما الفأل؟ قال كلمة طيبة"[2]

وقد ترجم النبي صلى الله عليه وسلم التفاؤل إلى واقعا ملموسا في حياته، فكانت مواقفه في جميع أحواله ولا سيما في أحوج الظروف وأقساها مليئة بالتفاؤل والرجاء وحسن الظن بالله، بعيدة عن التشاؤم واليأس. والمتأمل في سيرته يجد حرصه الشديد على بث روح التفاؤل والأمل والجد والإقدام في نفوس أصحابه حتى لا تصاب بالإحباط والفشل، ومن مواقفه المأثورة: تفاؤله بالنجاة من مطاردة المشركين له ولصاحبه بالغار اذ قال "ما ظنك باثنين الله ثالثهما"[3]، وتبشير سراقة بن مالك بسواري كسرى، وتبشير أصحاب بدر وأصحاب بيعة الرضوان والصحابة العشرة وغيرهم بالجنة ولا يقصد بالتفاؤل في الإسلام غض النظر عن الحقائق وعواقب الأمور، لكن المقصود هو التفكير بعين الأمل لا بعين اليأس والقنوط. وعليه، يجب على المخطط الإداري المسلم أن يكون متفائلا في نظرته لمستقبل المؤسسة والعاملين بها، لا يركن لليأس في حال فشل خططه بل يعاود المحاولة بكل عزم وهمة، وأن يكون باعثا للأمل من خلال التصريح بالأنباء الإيجابية والابتعاد عن التصريحات السلبية التي تثبط الهمم وتقتل الأمل.

---

[1] الآية 46 من سورة هود.

[2] رواه البخاري تحت رقم 5776

[3] أخرجه مسلم تحت رقم 2381.

- **الثقة:** وتأتي بالتقوى وحسن الظن بالله "ما ظنك يا أبا بكر باثنين الله ثالثهما"[1]

وقوله تعالى: "لا تحزن إن الله معنا"[2]، كلمات قوية في العزم صارمة في الحزم تجعل من المخطط الإداري المسلم مقدام على مواجهة التحديات، ثابت غير متردد في اتخاذ القرارات، ومنها أيضا حسن الظن بالغير.

- **الصبر:** ويتعلق الأمر هنا بالصبر والإصرار على تحقيق الأهداف، قال تعالى: "ولقد أرسلنا نوحا إلى قومه فلبث فيهم ألف سنة إلا خمسين عاما فأخذهم الطوفان وهم ظالمون"[3].

كان العمل في سفينة نوح عليه السلام يتطلب صبرا طويلا، صبر على الأذى وصبر على العمل المتواصل، فبدأ بغرس الأشجار ثم زرعها، ثم انتظر سنوات لقطع ما زرع، ثم قام بنجارتها، فكانت سفينة كبرى ومهمتها كبرى "سفينة النجاة" ففي الصبر قوة وثبات ونجاة كما أن الصبر ضرورة حتمية للتخطيط للإبداعات والإختراعات وهو سمة من سمات العظماء "وخلقنا لهم من مثله ما يركبون"[4].

- **الحكمة والبصيرة:** لقد وصف الله تعالى الموعظة بالحسنة، ووصف المجادلة بالتي هي أحسن، ولكن الحكمة لم توصف والبصيرة كذلك، لأن الكلمة ذاتها تدل على الكمال، ولو حدث خلل أو نقص لما كانت بصيرة، البصر يريك ظاهر الأشياء، والبصيرة تريك حقائق الأشياء، فالمؤمن يملك بصيرة، وأي إنسان يملك بصرا، والبصيرة هي نور يقذفه الله في القلب.
- **الزهد:** وهو الكف عما زاد عن الحاجة وترك ما لا ينفع في الدار الآخرة، قال تعالى: "وابتغ فيما أتاك الله الدار الآخرة ولا تنسى نصيبك من الدنيا وأحسن كما أحسن الله إليك ولا تبغ الفساد في الأرض إن الله لا يحب المفسدين".[5]

ويعرفه الإمام أحمد بن حنبل على ثلاثة أوجه: الأول ترك الحرام، والثاني ترك الفضول عن الحلال الشيء الزائد عن الحد، والثالث ترك ما يشغل عن الله.

بناء على ما سبق، يتعين على المخطط الإداري المسلم أن يكون قصير الأمل حيث أن طول الأمل يقتضي حب البقاء في الدنيا، مما قد يجعل الحرام يتغلب على صبره، فيطلب الدنيا بالأسباب المشبوهة كاستخدام الوسائل الغير مشروعة في تحقيق الأهداف المنتظرة، أو المبالغة في تحديد

---

[1] أخرجه مسلم تحت رقم 2381

[2] الآية 40 من سورة التوبة.

[3] الآية 14 من سورة العنكبوت.

[4] الآية 42 من سورة يس.

[5] الآية 77 من سورة القصص.

الموارد اللازمة لتجسيد الخطط الموضوعة، أو اللجوء إلى الاستدانة بغير الحاجة، أو التخطيط لمشاريع محرمة أو مشبوهة. وقد يحمله ذلك أيضا على تقديم تنازلات رجاء المدح أو خشية الذم.

ومن دلائل الزهد أيضا استثمار الوقت واغتنام الفرص، وأن لا يشغله الحلال عن الشكر من لم يشكر الله لا يشكر الناس" وعدم اليأس على ما فات، قال علي بن أبي طالب رضي الله عنه.

- **التواضع:** هو الخضوع للحق والانقياد له، وهو من مكارم الأخلاق وركنا مهما في تكوين شخصية المسلم وسلوكه، لأنه يدعو إلى المحبة والمودة والترابط وإلى التحرر من الكبرياء والغرور، ويؤدي إلى الرفعة ويفرض احترام الآخرين.

ويدعو الإسلام إلى الالتزام بالتواضع في غير مذلة وإلى الابتعاد عن التكبر والتجبر، لأن العظمة لله وحده، قال النبي صلى الله عليه وسلم: قال تعالى: "الكبرياء ردائي والعظمة إزاري، فمن نازعني واحد منهما قذفته في النار"[1] .

كان النبي صلى الله عليه وسلم المثل الأعلى في التواضع بأقواله وأفعاله، وقد خيره الله بين أن يكون عبدا، رسولا، أو ملكا رسولا، فاختار أن يكون عبدا رسولا تواضعا لله.

على المخطط الإداري المسلم أن يتواضع لله بالخضوع له ولنبيه صلى الله عليه وسلم بالاقتداء به والتمسك بسنته، وللعاملين معه إشراكهم في وضع الخطط وتبادل الآراء، وأن لا تكون خططه تعجيزية غير قابلة للتحقيق، وأن لا يغتر بعمله وخبرته، فلم يكن ذو القرنين مغترا بما جباه الله من قوة وحكمة وعزة، بل جعل تلك النعم في الإصلاح والإعمار، وعند بناء السد طلب المعية من القوم المستضعفين الذين استنجدوا به، وعليه أيضا ينسب النجاحات التي يحققها إلى الله لأنه هو الموفق والمسدد، فقد جاء في الكتاب: "قل لا أقول لكم عندي خزائن الله ولا أعلم الغيب ولا أقول لكم إني ملك"[2] ومن صور التواضع شكر الله ومن لم يشكر الله لا يشكر الناس.

- **الإخلاص:** هو الصدق مع الله في الأعمال والاعتقاد، وهو من أصول الإيمان وقواعد الدين وشرط قبول الّأعمال والأقوال عند الله "إن الله لا يقبل من العمل إلا ما كان له خالصا وابتغى به وجهه"[3].

[1] أخرجه أبو داود تحت رقم 4090

[2] الآية 50 من سورةالانعام.

[3] رواه النسائي تحت رقم 3140.

وعليه يتطلب من المخطط الإداري المسلم أن يتوخى الإخلاص في العمل من خلال:

- ابتغاء وجه الله أي أن يكون خالصا من الشرك والرياء والعجب فلا ينبغي أن ينظر إلى نفسه بعين الرضا وإلى عمله بعين العجب أو أن يريد بعمله رفعة أو تقديرا.
- احترام أوقات ومواعيد العمل في الحضور والانصراف.
- تخصيص وقت العمل لأداء المهام المكلف بإنجازها وعدم الانشغال بغير الوظيفة كقراءة الصحف أو إجراء مكالمات هاتفية خارج نطاق العمل أو استقبال الزوار أو التسكع بين المكاتب والأقسام.
- بذل الجهد الكامل في أداء الوظيفة وعدم الترافي أو التكاسل أو الامتناع عنها.
- مراعاة الدقة اللازمة ومتطلبات حسن الأداء وحدود الاختصاص.
- حفظ أسرار الوظيفة وأسرار المؤسسة.
- عدم الجمع بين الوظيفة وعمل آخر خارجي دون علم المؤسسة.

فبالإخلاص تصير المعاملات طاعات وعوامل أساسية للنجاح، فلم يكن قوم نوح عليه السلام الذين شاركوا معه في بناء السفينة محترفون في صناعة السفن ولكن بإخلاص النية وبذل المجهود كانت النتيجة عظيمة بينما كان صناع سفينة تيتانيك من أبرز المحترفين في صنع السفن إلا أن السفينة غرقت في أولى رحلاتها، ولم يكن العمل الذي قامت به المرأة البغي من بني اسرائيل التي سقت الكلب ولا العمل الذي قام به الرجل الذي أماط غصن الشوك عن الطريق كبيران بعظمة الجزاء الذي ناله صاحبهما – شكر الله ومغفرته– وإنما تحصلا على ذلك بقوة الإخلاص في العمل ومشروعيته. كما أن قوة إخلاص يوسف علييه السلام كانت أقوى من قوة حسن جمال امرأة العزيز فنجاه الله من فتنتها قال تعالى: "كذلك لنصرف عنه السوء والفحشاء إنه من عبادنا المخلصين"[1]، فلا داعي لاستصغار القدرات أو الاستسلام للفتن والأزمات بل إخلاص النية لله وبذل المجهود.

- **الذكر:** هو من أنواع العبادات وأيسرها ومن أفضل الطاعات والأعمال وأجلها، قال تعالى: "ولذكر الله أكبر"[2]، وهو من علامة العبودية لله: عبودية القلب واللسان، ومن أفضل أنواع الذكر ذكر اللسان مع حضور القلب.

---

[1] الآية 24 من سورة يوسف.

[2] الآية 45 من سورة العنكبوت.

وقد أثنى الله على أهل الذكر وعلق النجاح والنجاة باستدامته وكثرته فقال: "والذاكرين الله كثيرا والذاكرات أعد الله لهم مغفرة وأجرا عظيما"[1].

ومن صور الذكر الدعاء والرجاء وهو السبيل للتقرب إلى لله والنجاة إذا توفر فيه شرط الإخلاص، قال تعالى: " فدعا ربه أني مغلوب فانتصر ففتحنا أبواب السماء بماء منهمر وفجرنا الأرض عيونا فالتقى الماء على أمر قد قدر"[2]

ومن أعظم صور الذكر الاستغفار، فهو الحل لكل المشاكل والهموم جاء في الكتاب: " فقلت استغفروا ربكم إنه كان غفارا يرسل السماء عليكم مدرارا ويمددكم بأموال وبنين ويجعل لكم جنات ويجعل لكم أنهارا مالكم لا ترجون لله وقارا"[3].

فعلى المخطط الإداري المسلم أن يتسلح بسلاح الدعاء والاستغفار وأن يبارك وينمي أعماله بذكر إسم الله عند الشروع فيها، قال تعالى: "وقال اركبوا فيها بسم الله مجراها ومرساها إن ربي لغفور رحيم"[4].

المبحث الثاني: التنظيم في المنظور الإسلامي

ان التنظيم موهبة أو فطرة أو غريزة يهبها الله لمخلوقاته، حيث أننا نجدها في الانسان، والحيوان، والحشرات، وسائر المخلوقات. ففي البشر يمكن لكل واحد منا أن يلاحظ على من حوله الاستعداد الفطري للتنظيم من عدمه، وذلك بملاحظة وضع الأشخاص وتنظيم حياتهم أو عدم تنظيمهم (الفوضى). ومع ذلك فإن التنظيم يمكن أن ينمى ويتعود عليه إذا وجد الشخص بين فئة وعمل يفرض عليه أن يكون منظما، أو أن يتعلم التنظيم في لقاءات أو دورات خاصة يتقن فيها هذا الفن وينميه.

وفي عالم الحيوان وغيره، أمثلة ناطقة بقدرة الله تبارك وتعالى على منح غريزة التنظيم لهذه الكائنات حتى تعيش، فحياة النمل والتنظيم الأسري والاجتماعي والبيئي الذي يسودها خير مثل. وكذلك الطيور وتنظيم أكلها، وهجرتها من بلد إلى بلد بل من موسم إلى موسم لطلب الرزق بشكل منظم حيث تطير على شكل راس سهم تتقدمه القيادة. والمملكة المنظمة في عالم الحشرات "مملكة النحل" وما أعطاها الله من قدرة عجيبة في تنظيم حياتها سواء في التعامل أو التعاون أو الانتاج.[5]

---

[1] الآية 35 من سورة الأحزاب.

[2] الآيات 10-12 من سورة القمر.

[3] الآيات 10-13 من سورة نوح.

[4] الآية 41 من سورة هود.

[5] عبد الرحمان الضحيان، مرجع سبق ذكره، ص : 90.

ولقد اهتم الاسلام بالتنظيم منذ فجر الدعوة الاسلامية، واهتم بقاعدة التدرج في الهيكل التنظيمي للدعوة، ولعل أهم مظاهرها فيما قام به الرسول صلى الله عليه وسلم بدعوة أقاربه، ثم أصحابه، ثم انذر عشيرته الأقربين، ثم عرض نفسه على القبائل في الأسواق ومواسم الحج، ثم اتجه إلى أقرب المدن من مكة وهكذا حتى بدأ التنظيم الاداري للدولة الاسلامية عقب وصول الرسول صلى الله عليه وسام إلى المدينة، حيث أسس مسجد قباء ثم بنى مسجده الشريف، وآخر بين المهاجرين والأنصار، وعقد صحيفة المدينة وادار الدولة الناشئة وفقا لمقتضيات الحال وطبيعة الموقف [1]. وذلك ما سوف نتعرض اليه بنوع من التفصيل في الفقرات الآتية:

المطلب الأول: مدخل إلى التنظيم الإداري الإسلامي

أولا– مفهوم التنظيم وأهميته

أ– مفهوم التنظيم

ترتبط العملية الادارية بوظيفة التنظيم التي تعنى بإعداد وتصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالشكل والمضمون الذي يفي باحتياجات العمل والذي يتوافق مع ظروف ومتغيرات البيئة القانونية والاقتصادية والاجتماعية الخاصة بالمؤسسة، من خلال اعداد هيكل تنظيمي ودليل اجراءات العمل الذي تحدد فيه مواصفات كل وظيفة والمهام والأدوار والعمليات الادارية أو المهنية المطلوب أداؤها، وشروط ومواصفات شاغل الوظيفة[2].

اما التنظيم في الاسلام فيعرفه فرناس البنا بأنه البناء التنظيمي القائم على كتاب الله وسنة نبيه صلى الله عليه وسلم والذي يهدف الى تحقيق هدف شرعي في ظل ظروف انسانية [3].

ويعرفه فهد صالح السلطان بأنه وظيفة ادارية تهدف الى تحقيق اغراض شرعية وتعمل على تنسيق النشاطات والجهود وتحديد العلاقة بين اعضاء المؤسسة في اطار ما ورد في القران الكريم وما جاءت به السنة النبوية المطهرة.[4]

---

[1] محمد بن عبد الله البرعي، مرجع سبق ذكره، ص:179.

[2] نفس المرجع، ص:178.

[3] فرناس عبد الباسط البنا ،التنظيم بين الادارة الاسلامية و الادارة العامة ، دار الكتب المصرية ، القاهرة ،1985، ص: 106 .

[4] فهد صالح السلطان ،النموذج الاسلامي في الادارة، منظور شمولي للإدارة العامة ، ط2، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 1997، ص:98.

ويوضح الهيكل التنظيمي شبكة العلاقات وأنواعها وخطوط الاتصال بين أقسام المؤسسة المختلفة وقنوات تدفق المعلومات والأوامر الخاصة بالسلطات المختلفة في المؤسسة، مما يسهل معرفة الوظائف والأنشطة ومدى تكاملها واتساقها وتوافقها مع أهداف المؤسسة فضلا عن تحديد الخصائص والمواصفات والشروط الواجب توافرها في شاغر كل وظيفة من الوظائف داخل الهيكل التنظيمي[1] .

ويتعين عند رسم الهيكل التنظيمي في الادارة الاسلامية مراعاة الأسس الدينية والقيم الاسلامية بشكل كامل امتثالا لقوله تعالى: "أفمن أسس بنيانه على تقوى من الله ورضوان خير أم من أسس بنيانه على شفا جرف هار فإنهار به في نار جهنم والله لا يهدي القوم الظالمين"[2]

ويمثل الشكل التالي الهيكل التنظيمي للإدارة النبوية:

[1] كمال برير، مرجع سبق ذكره، ص: 179.

[2] الآية 109 من سورة التوبة.

والتدرج في الهيكل التنظيمي أساس للتنظيم الاداري ولحسن قيام المؤسسة بأعمالها، وهو أمر لازم نظرا لتفاوت الأفراد في العلم والخبرة والقدرات الذاتية التي وهبها الله لهم. ومن ثم تتدرج الرئاسات والقيادات في الهيكل التنظيمي الاسلامي وهو ما توضحه أقواله عز وجل:

- "وهو الذي جعلكم خلائف الأرض ورفع بعضكم فوق بعض درجات ليبلوكم فيما أتاكم"[1]

- "نحن قسمنا بينهم معيشتهم في الحياة الدنيا ورفعنا بعضهم فوق بعض درجات ليتخذ بعضهم بعضا سخريا ورحمة ربك خير مما يجمعون"[2]

فلكل فرد مسلم مكانته، ولكل فرد موضعه الذي يجيده، والذي تؤهله له خبراته ومعلوماته واستعداده الفطري، والذي يبدع فيه ومن خلاله تظهر مواهبه وطاقاته وتستخدم لصالح كافة المسلمين، فينفع نفسه وينفع أهله، وينفع مؤسسة ومجتمعه، وذلك ما جاء في قوله تعالى:" قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون"[3].

يتبين مما سبق أن التدرج واجب في العمل الاداري، تستلزمه طبيعة الوظيفة واحتياجات العمل وظروف النشاط، مما يفسح المجال للكفاءات والمهارات الفردية ويحافظ على تماسك المؤسسة في الوقت ذاته، وهو ما حث عليه الاسلام الذي لم يمنع التفاوت والتدرج بين الأفراد حتى وان كانوا من الرسل أو الأنبياء اذ قال تعالى:" ولقد فضلنا بعض النبيين على بعض"[4]

وقال أيضا: " تلك الرسل فضلنا بعضهم على بعض منهم من كلم الله ورفع بعضهم درجات"[5]

ب- أهمية التنظيم

يلعب التنظيم دورا هاما في تحقيق اهداف المؤسسة بكفاءة عالية و ذلك من خلال [6]:

- تحديد السلطات والصلاحيات والمسؤوليات المترتبة عنها بدقة و وضوح ؛
- تطبيق مبدا التخصص وتقسيم العمل ؛
- تحديد العلاقات بين الأفراد وتوحيد الجهود على كافة المستويات ؛
- تحقيق التنسيق والانسجام بين مختلف الوحدات الادارية؛

---

[1] الآية 165 من سورة الأنعام

[2] الآية 32 من سورة الزخرف

[3] الآية 09 من سورة الزمر

[4] الآية 55 من سورة الاسراء

[5] الآية 253 من سورة البقرة

[6] كامل برير، ادارة الموارد البشرية و كفاءة الاداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 1997، ص:19.

- توضيح الاجراءات الواجب اتباعها و تحديد قنوات الاتصال.

للتدليل على أهمية التنظيم يقول دال كارنيجي: خذ منا كل منشآتنا الصناعية، وكل منشآتنا التجارية، وكل طرق مواصلاتنا، وكل أموالنا، وأترك لنا التنظيم وخلال سنوات أربع سوف نكون قادرين على إستعادتها جميعا.

ثانيا- أنواع التنظيم الاداري

هناك نوعان من التنظيم الاداري هما[1]:

- **التنظيم الرسمي:** وهو التنظيم الذي يهتم بتصميم الهيكل التنظيمي وتحديد السلطات و المسؤوليات ورسم الاتصالات وفق القواعد و الاجراءات الرسمية.
- **التنظيم غير الرسمي:** هو التنظيم الذي ينشأ خارج الاطار الرسمي نتيجة التفاعل بين اعضاء التنظيم.

أوجد الإسلام الضمانات الكافية لمنع ظاهرة التنظيم غير الرسمي عن طريق غرس قيم المحبة والأخوة والتعاون والتناصح في أفراد المجتمع، قال النبي صلى الله عليه وسلم: "مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم كمثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى"[2]، و إشراكهم في صنع القرار قال تعالى: "وشاورهم في الأمر"[3] و من خلال التوفيق بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد العامل فيها، فالعقيدة الإسلامية تجمع بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة في هدف واحد نهائي هو طاعة الله تعالى، فيشعر جميع الأفراد في المؤسسة بأن هناك أهدافا مشتركة لابد من تكاتف الجهود لبلوغها[4]، وهو ما نوه إليه النبي صلى الله عليه وسلم في قوله: "مثل القائم على حدود الله والواقع فيها، كمثل قوم إستهموا على سفينة فأصاب بعضهم أعلاها، وبعضهم أسفلها، فكان الذين في أسفلها إذا إستقوا من الماء مروا على من فوقهم، فقالوا: لو أنا خرقنا في نصيبنا خرقا ولم نؤذ من فوقنا، فإن يتركوهم وما أرادوا هلكوا جميعا، وإن أخذوا على أيديهم نجوا ونجوا جميعا"[5].

---

[1] نفس المرجع، ص:21.

[2] رواه مسلم تحت رقم 2586 والبخاري تحت رقم 6011 واللفظ لمسلم.

[3] الآية 159 من سورة آل عمران.

[4] موسوعة الإدارة العربية الإسلامية ، مرجع سبق ذكره، ص: 46.

[5] رواه البخاري تحت رقم .2493

المطلب الثاني: مبادئ التنظيم الإداري الإسلامي

يهتم التنظيم بتوضيح العديد من الأسس والمبادئ التي تساعد على عدم تضارب سلطات ومسؤوليات العاملين في المؤسسة، والمبادئ الأولية في التنظيم الاداري الاسلامي يمكن لمسها من الهيكل التنظيمي لفريضة الصلاة، فالإمام يقف في المقدمة، يليه المصلون صفا صفا، ولا يتم اقامة صف جديد دون استكمال الصف الحالي، وذلك ما يؤكده الحديث الشريف: "وسطوا الامام وسددوا الخلل"[1].

ومن تحدد موقع القائد، وضرورة وجوده، وهو ما شدد عليه النبي صلى الله عليه وسلم في قوله: " إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا احدهم"[2]. فالقيادة والامارة من المعالم الرئيسية للهيكل التنظيمي في الادارة الاسلامية.

ومن أهم تلك المبادئ والضوابط التي أوردها الاسلام فيما يتعلق بتوزيع العمل، علاقاته واجراءاته، ما يلي[3]:

- **مبدأ الإستخلاف في الأرض:** استخلف الله الانسان في الأرض لعمارتها وذلك بالعمل الذي اوجبه على كل قادر عليه حيث قال: "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون"[4] ، وجعله هو أساس تقييم الناس عنده اذ قال: "ولكل درجات مما عملوا وما ربك بغافل عما يعملون"[5] وهو ما أثنى عليه الرسول صلى الله عليه وسلم اذ قال: "ما أكل أحد طعاما قط خير من أن يأكل من عمل يده وإن نبي الله داود كان يأكل من عمل يده"[6].

فيما حذر من التسول والمسألة فقال: " الْمَسَائِلُ كُدُوحٌ يَكْدَحُ بِهَا الرَّجُلُ وَجْهَهُ ، فَمَنْ شَاءَ أَبْقَى عَلَى وَجْهِهِ، وَمَنْ شَاءَ تَرَكَ ، إِلَّا أَنْ يَسْأَلَ الرَّجُلُ ذَا سُلْطَانٍ ، أَوْ فِي أَمْرٍ لَا يَجِدُ مِنْهُ بُدًّا"[7] .

---

[1] رواه أبو داود تحت رقم .681

[2] رواه أبو داود تحت رقم: .2608

[3] ماجد راغب الحلو، علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2007 ، ص ص: 132- 133.

[4] الآية 105 من سورة التوبة

[5] الآية 132 من سورة الأنعام

[6] رواه صحيح البخاري تحت رقم: 2072

[7] أبو داود تحت رقم 1639.

كما قرن الله تعالى العمل الصالح بالإيمان اذ قال: "ان الذين آمنوا وعملوا الصالحات كانت لهم جنات الفردوس نزلا" [1] ووعد القائمين به بالحياة الطيبة في الدارسين فقال: "من عمل صالحا من ذكر أو أنثى وهو مؤمن فلنحيينه حياة طيبة ولنجزينهم أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون"[2].

أولا: مبدأ التدرج الهرمي وتولية الاصلح

أ- مبدأ التدرج الهرمي

هو تدرج الواجبات على أساس تدرج السلطو وما يعادلها من مسؤولية ، قال تعالى: "ولكل درجات مما عملوا وما ربك بغافل عما يعملون"[3] فلكل فرد مهامه واختصاصاته وفق قدراته ومواهبه التي يقتضيها العمل، حيث ان الله خلق الناس متفاوتين في القدرات الجسمية والعقلية والعلمية. ولا يقصد بذلك ايجاد طبقات اجتماعية في مجال العمل أو ما يثير الأحقاد في نفوس البعض، وهو مالا يقره الاسلام دين العدل والمساواة، وهو الذي يعتبر العمل مصدر القيمة الانسانية[4] وانما قسم الله بين الناس معيشتهم في الحياة الدنيا لحكمة هو يدرك أبعادها وتأثيرها، نجعلهم متفاوتين في الثروة والقوة والذكاء والأولاد ليستعين بعضهم ببعض في تبادل المنفعة، وتصريف شؤون الحياة، وتوفير متطلبات استمرارها بصورة منتظمة، إذ قال جل شأنه: "أهم يقسمون رحمة ربك نحن قسمنا بينهم معيشتهم في الحياة الدنيا ورفعنا بعضهم فوق بعض درجات ليتخذ بعضهم بعضا سخريا ورحمة ربك خير مما يجمعون"[5] وقال أيضا "والله فضل بعضهم على بعض في الرزق"[6]، كما أن هذا التفضيل في الدرجات لا يعد دليلا على تفضيل صاحبه عند الله وانما اقتضاه تنظيم شؤون المجتمع كما اراده الله عز وجل، أما الأفضلية بين الناس عند الله فتقوم على أساس التقوى حيث قال تعالى :" إن أكرمكم عند الله اتقاكم"[7].

---

[1] الآية 107 من سورة الكهف

[2] الآية 97 من سورة النحل

[3] الآية 132 من سورة الأنعام

[4] المعايطة عطا الله، مرجع سبق ذكره، ص: 49

[5] الآية 32 من سورة الزخرف

[6] الآية 71 من سورة النحل.

[7] الآية 13 من سورة الحجرات

والتقوى تستند إلى الايمان بالله تعالى، والعمل الصالح، والعمل النافع اذ قال جل شأنه:" يرفع الله الذين ءامنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات والله بما تعملون خبير" [1]بينما التفضيل الذي لا يستند إلى التقوى فهو مجرد ابتلاء واختبار من الله، اذ قال سبحانه وتعالى:" وهو الذي جعلكم خلائف الأرض ورفع بعضكم فوق بعض درجات ليبلوكم في ما ءاتاكم"[2] ، وحيث أن التفضيل في الجسم أو العقل أو الرزق لا يكون خيرا لصاحبه إذا كفر بنعمة ربه ولم يؤد واجبها، فقد نهى الله عباده عن تمني ما فضل به بعض الناس على بعض فقال :" ولا تتمنوا ما فضل الله به بعضكم على بعض"[3] وذلك لأن كل نعم الله ستكون موضوع مساءلة أمام الله يوم القيامة[4]" ثم لا تسئلن يومئذ عن النعيم"[5].

فمسؤولية كل فرد عما فرد عما يرعاه استنادا إلى قدراته ومواهبه مبدأ يوجب الاسلام مراعاته عند وضع الهيكل التنظيمي للمؤسسة، من قبل القيادة التي تقتضي تعاليم هذا الدين إن تتمثل فيها القدرة الحسنة في كل ما يصدر من القائد، من قول وعمل وسلوك، والتي تتحقق بتجسيد قيمة الصدق مع الذات ومع الغير ومع الله ابتداء.

ب- مبدأ تولية الأصلح

وضع المنهج الاسلامي في الادارة نظاما متكاملا لإختيار وتعيين العاملين، يقوم على أساس وضع الشخص المناسب للعمل المناسب لقدراته البدنية والعقلية وخبراته ومؤهلاته العلمية والعملية. وهو ما جاء في قوله تعالى "إن خير من إستأجرت القوي الأمين"[6] وقوله "لا تكلف نفس إلا وسعها" [7]، وهو ما شدد عليه النبي عليه الصلاة والسلام في قوله "من ولي من أمر المسلمين شيئا فولى رجلا وهو يجد من هو أصلح للمسلمين منه فقد خان الله ورسوله والمؤمنين"[8]، وحذر من الأخطار والأضرار التي قد تنجم عن عدم الأخذ به حيث قال: " إذا أسند الأمر إلى غير أهله فانتظروا الساعة"[9]. وقد تمكن الرسول صلى الله

[1] الآية 11 من سورة المجادلة

[2] الآية 165 من سورة الأنعام

[3] الآية 32 من سورة النساء

[4] ماجد راغب الحلو، مرجع سبق ذكره، ص :136.

[5] الآية 8 من سورة التكاثر

[6] الآية 26 من سورة القصص

[7] الآية 233 من سورة البقرة.

[8] رواه الطبراني تحت رقم 11238.

[9] رواه البخاري تحت رقم: 6496.

عليه وسلم من خلال معرفته بخصائص أصحابه وسماتهم أن يوظف كل واحد منهم في الأعمال المناسبة له، وقد استطاع من خلال ذلك افادة المسلمين من ثراء سيدنا عثمان بن عفان رضي الله عنهما، ومن شعر حسان بن ثابت، وعهد مسؤولية كتابة الوحي وتحرير الرسائل بالذين يحسنون القراءة والكتابة، وولى خالدا بن الوليد وعمرو بن العاص قيادة الجيوش [1]. وكان يطلب منهم عدم تكليف الناس أكثر من طاقاتهم تطبيقا لقوله تعالى: "لا يكلف الله نفسا إلا وسعها"[2].

ثانيا: مبدأ تحديد المسؤوليات وتفويض السلطات

أ- مبدأ تحديد المسؤوليات

تحديد الصلاحيات والمسؤوليات مبدأ أساسي يقوم عليه التنظيم الاداري في الاسلام، وهو ما تؤكده الآيات القرآنية العديدة والأحاديث النبوية الشريفة، التي تدعو إلى تحديد مسؤولية وصلاحية كل موظف بما يتلاءم وطبيعة عمله ونطاق اشرافه، وربط المستويات الادارية بعضها مع بعض أفقيا ورأسيا بغية تنسيق المجهود الجماعي، وتفادي التضارب بين السلطات والمسؤوليات وتجاوز المشاكل التي قد تنجم عن التداخل بينهما أو عن الغموض وعدم الدقة في تحديدهما. ومن تلك الآيات القرآنية الكريمة نذكر أقواله تعالى:

- "لا يكلف الله نفسا إلا وسعها، لها ما كسبت وعليها ما إكتسبت"[3] أمر بالتكليف حسب القدرات ومساءلة حسب السلطات (بمقدار السلطة والامكانية تكون المساءلة والمحاسبة)

- "يا أيها النبي إنا أرسلناك شاهدا ومبشرا ونذيرا وداعيا إلى الله بإذنه وسراجا منيرا"[4] تحديدا لمسؤوليات النبي صلى الله عليه وسلم من تبشير المتقين بالرحمة، وأنذار المخالفين لشريعة الله بالعذاب، والشهادة عليهم يوم القيامة.

- "إنا أنزلنا عليك الكتاب للناس بالحق فمن إهتدى فلنفسه ومن ضل فإنما يضل عليها وما أنت عليهم بوكيل"[5]

- "وإذ قال الله يا عيسى بن مريم ءأنت قلت للناس إتخذوني وأمي إلاهين من دون الله قال سبحانك ما يكون لي أن اقول ما ليس لي بحق إن كنت قلته فقد علمته تعلم ما في نفسي ولا أعلم ما في نفسك إنك

---

[1] عبد السميع محمد أنيس، مرجع سبق ذكره، ص: 231.

[2] الآية 286 من سورة البقرة.

[3] الآية 286 من سورة البقرة

[4] الآيتان 45-46 من سورة الاحزاب

[5] الآية 41 من سورة الزمر

أنت علام الغيوب"[1] وفي ذلك اشارة إلى تقيد سيدنا عيسى عليه السلام بالسلطة المفوضة له وتأكيد عن التزامه بالمسؤولية الموكلة له.

ويقول النبي صلى الله عليه وسلم في هذا الصدد: " كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته، فالإمام الذي على الناس راع وهو مسؤول عن رعيته، والمرأة راعية في بيت زوجها وهي مسؤولة عن رعيتها والولد راع في مال أبيه وهو مسؤول عن رعيته والعبد راع في مال سيده وهو مسؤول عن رعيته الا فكلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته"[2].

ولقد كان الخلفاء الراشدين يحددون صلاحيات الولاة ومسؤولياتهم في عهد التعيين ومن أمثلة ذلك:

- قول الخليفة سيدنا عمر رضي الله عنه: "ألا واني لم أبعثكم أمراء ولا جبارين ولكن بعثتكم أئمة للهدى فادرؤوا على المسلمين حقوقهم، ولا تضربوهم، ولا تحمدوهم فتفتنوهم، ولا تجهلوا عليهم"[3]، وكان يطلب من الوالي أن لا يركب دابة ولا يلبس رقيقا ولا يأكل نقيا ولا يغلق بابه عن حوائج الناس ومصالحهم.
- ما جاء في كتاب سيدنا عثمان رضي الله عنه الذي وجهه إلى عمال الخراج "خذوا الحق واعطوا الحق، والأمانة الأمانة قوموا عليها، ولا تكونوا أول من يسلبها، أوصيكم بالوفاء فلا تظلموا المعاهد، فإن الله خصم لمن ظلمهم، فإنكم انما بعثتم بالاقتداء والاتباع فلا تفتنكم الدنيا عن أمركم"[4]
- ما جاء كتاب سيدنا علي رضي الله عنه إلى عماله على الخراج: " انصفوا الناس من انفسكم واصبروا لحوائجهم، فإنكم خزان الرعية، ووكلاء الأمة وسفراء الائمة، ولا تقطعوا أحدا عن حاجته، ولا تحبسوه عن طلبه، ولا تبيعن الناس في الخراج كسوة الشتاء، ولا كسوة الصيف، ولا دابة يعتملون عليها (أي لا تضطروا الناس ان يبيعوا لأجل أداء الخراج شيئا من كسوتهم، ولا من الدواب اللازمة لأعمالهم، ولا تضربن أحدا سوطا لمكان درهم، ولا تمسن مال أحد من الناس مصل ولا معاهد ولا تدخروا أنفسكم نصيحة، ولا الجند حسن سيرة، ولا الرعية معونة) ولا دين الله قوة، وابلوا في سبيل الله ما استوجب عليكم"[5]

---

[1] الآية 116 من سورة المائدة

[2] رواه البخاري تحت رقم: 2409.

[3] غانم فنجان موسى، فاطمة فالح أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 212- 213 .

[4] عبد الرحمان بن ابراهيم الضحيان، مرجع سبق ذكره، ص:224،

[5] المرجع السابق، ص:226.

يتجلى مما سبق حرص النبي صلى الله عليه وسلم والخلفاء الراشدين من بعده على تحديد صلاحيات العاملين ومسؤولياتهم بدقة متناهية في جميع المستويات التنظيمية وفي اطار قوله تعالى" لاتكلف نفس الا وسعها لها ماكسبت وعليها ما اكتسبت"، لمنع اساءة استخدام السلطات وتجاوز الصلاحيات وتفشي الفوضى في تطبيق القوانين واللوائح، ولمحاسبة المقصرين ومكافأة المجدين، وتصحيح الانحرافات وبالتالي الارتقاء بكفاءة العمل.

ب- مبدأ تفويض السلطات

يقصد بتفويض السلطات منح الغير صلاحيات معينة وفي نطاق محدد وبالقدر اللازم لإنجاز مهمة معينة، حيث أن الإنسان قدرته محدودة ولن يستطيع الإضطلاع بكافة الأعمال والمسؤوليات بنفسه وبدرجة عالية من الإتقان. وقد مارس النبي صلى الله عليه وسلم هذا المبدأ ممارسة عملية في حياته الدعوية حين أرسل مصعب ابن عمير إلى المدينة معلما، وعلي بن أبي طالب إلى اليمن داعية، ومعاذ بن جبل إلى اليمن أيضا داعية وقاضيا، والعلاء بن الحضرمي ومن بعده أبان بن سعيد إلى البحرين وليا[1] ، منهجه في ذلك قوله تعالى: " قل هذه سبيلي أدعوا إلى الله على بصيرة أنا ومن إتبعني"[2].

ولقد فوض الله تعالى الرسل والأنبياء بتبليغ منهجه القويم للناس كافة وتعليمهم كيفية تطبيقه، وجعل الناس خلائف في الأرض وفوضهم بتحكيم شرعيته. وفوض النبي صلى الله عليه وسلم أمته في التبليغ عنه فقال: "بلغوا عني ولو آية"[3]. وطلب موسى عليه السلام من ربه أن يشد عضده بأخيه هارون عليه السلام وأن يشركه في أمر الدعوة، فقال "واجعل لي وزيرا من أهلي هارون أخي أشدد به أزري وأشركه في أمري"[4]. كما فوض عزيز مصر كل الصلاحيات والسلطات ليوسف عليه السلام لإدارة خزائن مصر، فقد جاء في الكتاب: "إنك اليوم لدينا مكين أمين"[5].ويستوجب تطبيق هذا المبدأ مايلي[6]:

*أن يكون الشخص الذي يقوم بالتفويض يمتلك السلطة أصلا

* أن تتوفر فيمن تفوض له السلطة أو الصلاحية المؤهلات والخبرات اللازمة للقيام بأعباء المسؤوليات التي يكلف بها بالكفاءة المطلوبة.

---

[1] أبو ابراهيم الرويلي، مرجع سبق ذكره، ص: 94.

[2] الآية 108 من سورة يوسف.

[3] رواه البخاري تحت رقم 3461.

[4] الآيات29-32 من سورة طه.

[5] الآية 54 من سورة يوسف.

[6] عبد السميع محمد الأنيس، مرجع سبق ذكره، ص:235.

* أن لا يعفى الشخص الذي يقوم بتفويض جزء من صلاحياته أو كلها للغير من مسؤولياته أمام الله وأمام الناس، ولذلك عليه أن يتأكد من كفاءة الذين يفوض لهم الصلاحيات والسلطات.

ثالثا: مبدأ التخصص وتقسيم العمل

أ- مبدأ تقسيم العمل

وهو تقسيم وجوه النشاط إلى مجموعة من الواجبات المتجانسة والمتشابهة التي يستطيع شخص واحد القيام بمجموعة منها بغرض تحديد المسؤولية عن كل مجموعة من الواجبات. قال تعالى: "وما كان المؤمنون لينفروا كافة فلولا نفر من كل فرقة منهم طائفة ليتفقهوا في الدين ولينذروا قومهم إذا رجعوا إليهم لعلهم يحذرون"[1] وقال أيضا: "ما جعل الله لرجل من قلبين في جوفه"[2] .

وتفعيلا لتطبيق هذا المبدأ التنظيمي، يحارب الإسلام كثرة الإجراءات وتعقيدها، ويدخل ذلك ضمن قاعدة النهي العام عن الإسراف الواردة في قوله تعالى: "ولا تسرفوا إنه لا يحب المسرفين"[3]، ولا يستلزم الكتابة في الأمور العاجلة التي لا تتفق طبيعتها مع الكتابة، وكتلك المتعلقة بالتجارة إذ قال عز وجل: " يا أيها الذين ءامنوا إذا تداينتم بدين إلى أجل مسمى فاكتبوه ... إلا أن تكون تجارة حاضرة تديرونها بينكم فليس عليكم جناح ألا تكتبوها"[4]،

وقد مثل النبي صلى الله عليه وسلم السلطة العليا في الجهاز الإداري للدولة الإسلامية، وعاونه في القيام بأعباء الحكم عدد من الصحابة الذين إختارهم للقيام بمهام محددة، فمنهم مجلس النقباء (الشورى)، وكان له صاحب سر، وأمين على خاتمه، وإثنان وأربعون كاتبا.

---

[1] الآية 122 من سورة التوبة.

[2] الآية 04 من سورة الأحزاب.

[3] الآية 141 من سورة الأنعام

[4] الآية 282 من سورة البقرة

ب- مبدأ التخصص في العمل

يحرص الإسلام على إسناد الأعمال إلى القادرين عليها [أ] " لا تكلف نفس إلا وسعها"[1] ، العالمين بها "فسئلوا أهل الذكر إن كنتم لا تعلمون"[2]، أو المتخصصين بشأنها " ولا ينبئك مثل خبير"[3] ، وهو بذلك يقر مبدأ التخصص في العمل ويؤكد على ضرورة الإستعانة بالخبراء والمتخصصين لتحسين الأداء وتحقيق الجودة في الإنتاج والتقليص من التكاليف.

وتطبيقا لهذا المبدأ التنظيمي في أداء الأعمال المطلوبة، خص النبي صلى الله عليه وسلم أصحابه المؤهلين بمهام تتوافق كل مع قدراته ومواهبه، فكان:

- ✓ علي بن أبي طالب رضي الله عنه كاتبا للعهود
- ✓ الحارث بن عوف رضي الله عنه أمين اختام النبي صلى الله عليه وسلم
- ✓ معيقب بن أبي فاطمة كاتبا للغنائم
- ✓ حذيفة بن اليمان صاحب سر رسول الله صلى الله عليه وسلم وكاتبا للزكاة
- ✓ عبد الله بن الأرقم والعلاء بن عتبة كاتبان للناس في قبائلهم ومياههم كما تخصص عبد الله بن الأرقم بالإجابة على رسائل الملوك.
- ✓ زبير بن العوام وجهيم بن الصامت كاتبان لأموال الصدقات.
- ✓ المغيرة بن شيعة والحصين بن نمير كاتبان للمداينات والمعاملات.
- ✓ شرحيل بن حسنة كاتب التوقيعات إلى الملوك[4].

وقد سار على نهجه الخلفاء الراشدين من بعده، إذ أسند [5]:

- أبو بكر الصديق رضي الله عنه مهمة:
  - ✓ القضاء إلى عمر بن الخطاب رضي الله عنه
  - ✓ الإشراف على أسرى الحرب إلى علي رضي الله عنه
  - ✓ مسؤولية بيت المال إلى أبي عبيدة عامر بن الجراح رضي الله عنه

[أ] بأن لا يكلف الانسان بما لا يستطيع القيام به لضعف أو لجهل

[1] الآية 233 من سورة البقرة

[2] الآية 7 من سورة الأنبياء

[3] الآية 14 من سورة فاطر

[4] موسوعة الإدارة العربية الإسلامية ، مرجع سبق ذكره، ص ص: 56-57.

[5] غانم فنجان موسى، فاطمة فالح أحمد، مرجع سبق ذكره ، ص: 216 .

- عمر بن الخطاب رضي الله عنه مهمة:
  - ✓ الفتوى إلى ابن كعب رضي الله عنه
  - ✓ الفرائض إلى زيد بن ثابت رضي الله عنه
  - ✓ الفقه إلى معاذ بن جبل رضي الله عنه

وذلك في خطبة له جاء فيها " أيها الناس من اراد أن يسأل عن القرآن فليأت إلى ابن كعب، ومن أراد إن يسأل عن الفرائض فليأت إلى زيد بن ثابت، ومن اراد أن يسأل عن المال فليأتني فان الله خلفني خازنا وقاسما له".

ويظهر تطبيق سيدنا علي رضي الله عنه لهذا المبدأ في الكتاب الذي وجهه إلى مالك الأشتر النخعي وإلى مصر آنذاك والذي جاء فيه: "أعلم أن الرعية طبقات لا يصلح بعضها الا ببعض، ولا غنى لبعضها عن بعض، ضمنها جنود الله، ومنها كتاب العامة والخاصة، ومنها كتاب العامة والخاصة، ومنها قضاة العدل، ومنها عمال الانصاف والرفق، ومنها أهل الجزية والخراج من أهل الذمة ومسلمة الناس، ومنها التجار وأهل الصناعات، ومنها ذوي الحاجة والمسكنة، وكلا قد سمى الله سهمه ووضع على حدة فريضته في كتابه وسنة نبيه صلى الله عليه وسلم عهدا منه عندنا محفوظا، وأكثر من مدارسة العلماء ومحادثة الحكماء في تثبيت ما صلح عليه أمر بلادك وإقامة ما استقام به الناس قبلك"[1]

يتضمن هذا الكتاب توصيف وظيفي للمهام الواجبة الأداء ومقاييس (معايير) تقييمها (القرآن والسنة)، تحديد وبيان للسلطة والمسؤولية بما يتلاءم وطبيعة العمل ونطاق الاشراف، ويقدم درسا للإداري المسلم حول كيفية الاستفادة من المتخصصين ذوي الخبرات والمؤهلات لتقديم الرأي والمشورة وتحقيق أهداف المؤسسة والصالح العام، وذلك بالإكثار من مجالسة الحكماء ومدارسة العلماء، وهو ما يشير إلى الدعوة إلى تكثيف التعليم وضرورة الاستزادة منه باستمرار بما فيه التكوين والتدريب. أضحى التخصص في ممارسة الأعمال من السمات المهمة في جميع السمات المعاصرة نظرا للفوائد العديدة التي تتحقق منه كتطوير الانتاجية، خفض تكلفة العمل (اليد العاملة)، تطوير كفاءة أداء عمليات الانتاج والتسويق السلع والخدمات، ولذلك أخذت المؤسسات الحديثة بالعمل على تعميقه في جميع الأعمال فيها.

[1] عبد الرحمان بن ابراهيم الضحيان، مرجع سبق ذكره، ص: 228.

رابعا: مبدأ وحدة الأمر والإلتزام بالتعليمات

أ- مبدأ وحدة الأمر

يقصد بوحدة الأمر، وحدة الإشراف والتوجيه بحيث يكون لكل مرؤوس رئيس واحد يتلقى منه التوجيه والإرشاد والأوامر ويتولى تقويم أدائه ومكافأته[1].

وهناك العديد من الآيات القرآنية الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة التي تؤكد على وحدانية الله، وتفرده في تنظيم وإدارة الكون، ولو كان هناك أكثر من إله لفسدت السموات والأرض و إضطرب توازنهم وإختل نظامهم البديع، وتدعو إلى ضرورة تطبيق مبدأ وحدة الأمر في الإدارة تفاديا للتضارب في التعليمات والتداخل في المسؤوليات والأهداف، والفوضى والغموض في التوجيهات إلى غير ذلك مما يسببه تعدد المشرفين ويؤثر سلبا على كفاءة الأداء.

ومن تلك الآيات والأحاديث ما يلي:

- " وقال الله لا تتخذوا إلاهين إثنين إنما هو إله واحد فإياي فإرهبون"[2]
- " لو كان فيهما ءالهة إلا الله لفسدتا فسبحان الله رب العرش عما يصفون"[3]
- " ما إتخذ الله من ولد وما كان معه من إله إذا لذهب كل إله بما خلق ولعلا بعضهم على بعض سبحان الله عما يصفون"[4]
- " إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا عليهم أحدهم" [5]

ب- مبدأ الإلتزام بالتعليمات والتوجيهات

طاعة أولي الأمر في غير معصية بإلتزام الأوامر والتعليمات والإبتعاد عن النواهي والمخالفات مبدأ يقره الاسلام ووردت بشأنه تأكيدات صريحة في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، منها قوله تعالى:

- " وما ءاتاكم الرسول فخذوه وما نهاكم عنه فانتهوا وإتقوا الله إن الله شديد العقاب"[6]
- " ولا تطيعوا أمر المسرفين الذين يفسدون في الأرض ولا يصلحون"[7]

---

[1] محمد بن عبد الله البرعي، مرجع سبق ذكره، ص: 111

[2] الآية 51 من سورة النحل

[3] الآية 22 من سورة الأنبياء

[4] الآية 91 من سورة المؤمنون

[5] رواه أبو داود تحت رقم .2998

[6] الآية 7 من سورة الحشر

[7] الآيتان 151-152 من سورة الشعراء

وقوله صلى الله عليه وسلم:

- " اسمعوا واطيعوا وإن استعمل عليكم عبد حبشي كأن رأسه زبيبة" [1]

رغم أن ظاهر هذه الآيات والأحاديث يحث على عدم الخروج عن الحكام إلا أن الواقع سياقه لا يقف عند هذا الحد، بل يرشد إلى الحفاظ على تماسك الجماعة والحرص على توحيد جهودها وتوظيفها في تحقيق الأهداف المطلوبة ومن ثم الحفاظ على كيان المؤسسة وديمومتها أكثر من الدعوة إلى عدم الخروج عن أولياء الأمور، فمساوئ الفرقة وفقدان روح الجماعة أوضح من أن توضح، مع مراعاة الدقة المتناهية في تحديد وتوضيح الصلاحيات والمسؤوليات وتبيان العقوبات المفروضة عن مخالفة التعليمات وسوء استخدام السلطات واقرار التحفيزات عن الالتزام بالأوامر والتوجيهات.

خصائص التنظيم الإداري الإسلامي [2]:

يتميز التنظيم الإداري في الادارة بالقيم الاسلامية بمايلي:

1- **مشروعية الهدف ومشروعية الوسائل:**

لا يقتصر مفهوم التنظيم الإداري في الإسلام على تحديد الهدف، بل يشترط أن يكون الهدف مشروعاً ولا يتعارض مع مبادئ الدين الإسلامي ومقاصد الشريعة، كما يشترط الإسلام مشروعية الوسائل التي تستخدم في تحقيق ذلك الهدف.

2- **التنظيم الإداري الإسلامي ذو أصول شرعية:**

يستمد التنظيم الإداري في الإسلام مبادئه من القرآن والسنة وسيرة الخلفاء الراشدين مثل مبدأ الطاعة بالمعروف، ومبدأ الشورى، ومبدأ تحديد المسؤولية..إلخ.

3- **المرونة:**

يترك الإسلام للمسلمين حرية التنظيم لما يتناسب وظروف المجتمع في كل زمان ومكان على أن يكون في إطار الشرع.

---

[1] رواه البخاري تحت رقم .7142

[2] محمد بن علي شيبان العامري، التنظيم الإداري في الإسلام، موقع مهارات النجاح، أنظرالموقع:
http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1259&SecID=77, consulté le : 20/08/2016 à19h.

القيم التي تحكم وظيفة التنظيم في الإسلام : من بين القيم التي وضعها الإسلام لتحكم وظيفة التنظيم ما يلي:

- أن تمارس السلطة في ضوء أحكام الشريعة الإسلامية.
- أن توجب السلطة حق الطاعة من الرعية (الطاعة بالمعروف).
- أن تكون السلطة بقدر المسؤولية "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته".

المطلب الثالث: نماذج من التنظيم الوظيفي في العهد النبوي

إن الأمر بالهجرة النبوية إلى المدنية يمثل غاية التنظيم والتنسيق. فعندما أمر الله نبيه عليه أفضل الصلاة والتسليم بالهجرة على لسان جبريل "يا محمد لأتيت هذه الليلة على فراشك الذي كنت تبيت عليه" ما كان منه إلا أن أمر عليا رضي الله عنه بأن ينام مكانه بعد أن اطمأن إلى أنه لن يخلص اليه سوء، ثم توجه إلى بيت الصديق ليخبره بأن الله قد اذن له بالهجرة، فطلب الصديق الصحبة فوافق له، وبدأت الترتيبات والتنظيمات اللازمة والخاصة بهذه الرحلة، والتي نذكر منها ما يلي:

- ❖ استئجار عبد الله بن أرقط ليدلهما على الطريق
- ❖ تكليف عبد الله بن أبي بكر بالبقاء في مكة نهارا ليسمع أخبار قريش ويزود الرسول صلى الله عليه وسلم ووالده بكل المعلومات، وهو ما يعرف الآن بالاستخبارات.
- ❖ تكليف أسماء ذات النطاقين بإعداد الطعام، واحضاره مساءا إلى الغار
- ❖ تكليف الغلام عامر بن فهيرة برعي الغنم في النهار واحضارها مساء باتجاه الغار، ليشربا حليبها وليبعد أثار اقدام عبد الله وأسماء
- ❖ مكث النبي صلى الله عليه وسلم وصاحبه في الغار ثلاثة أيام وما حدث فيها من معجزات
- ❖ خروج الركب بعد مجيء الدليل، وسيره في طريق ملتو متعرج، يحول دون التحاق العدو به ومتابعته
- ❖ وصول الركب إلى قباء بالترحيب الصادق، والنشيد المعبر عن الحب والولاء للقيادة المؤمنة.

يقدم هذا المشهد دروسا جليلة للإداري المسلم في موضوع التنظيم، إذ لم يكن للفوضى والارتجال مكان في عملية الهجرة هذه، بل تنظيم وتنسيق، وترتيب واحتياط كامل لكل حادث وحديث.

سوف يقتصر عرضنا على مجموعة من الوظائف التي عرفت في العهد النبوي والتي استمرت أو ازدادت وتنوعت من بعده في عهد الخلفاء الراشدين، ذلك أن المرونة التي يتميز بها ديننا الحنيف، تجعل الاسلام صالحا لكل زمان ويتقبل كل تطور وعلم لا يتنافى مع العقيدة والأخلاق الفاضلة.

وتتمثل تلك الصور من التنظيم الوظيفي الذي طبق فيه المصطفى صلى الله عليه وسلم مبدأ توليه الاصلح عند تعيين واختيار الموظفين، فيما يلي[1]:

- ✓ **صاحب السر:** حذيفة بن اليمان رضي الله عنه صاحب رسول الله وقد اختاره لقربه منه وثقته به وعلو منزلته عنده؛
- ✓ **معلمو القرآن:** وكلت مهمة تعليم القرآن لكل من:

- عبادة بن الصامت رضي الله عنه لتعليم أهل الصفة وهو أحد النقباء الاثني عشر وذلك في المدينة أيام الرسل صلى الله وسلم
- مصعب بن عميرة لتعليم أهل المدينة وذلك بعد بيعة العقبة.
- معاذ بن جبل لتفقيه الناس في الدين وتعليمهم القرآن في مكة المكرمة كما أرسل إلى اليمن قاضيا ومعلما لشرائع الاسلام (خلفه النبي صلى الله عليه وسلم في مكة)
- عمرو بن حزم الخزرجي البطاري ذو سبع عشرة سنة، لتفقيه نجران في الدين، وتعليمهم القرآن وأخذ (جمع) صدقاتهم؛

- ✓ **معلمو الكتابة:** ومنهم:

- عبد الله بن سعيد بن العاص الذي أمره النبي صلى الله عليه وسلم أن يعلم الكتاب [أ] بالمدينة.
- عبادة بن الصامت لتعليم أهل الصفة.
- الشفاء أم سليمان لتعليم أمنا حفصة.

- ✓ **المفتون:** وقد تولى الفتوى كل من:

- أبو بكر الصديق رضي الله عنه
- عمر بن الخطاب رضي الله عنه
- عثمان بن عفان رضي الله عنه
- علي بن أبي طالب رضي الله عنه
- عبد الرحمن بن عوف رضي الله عنه
- ابن مسعود رضي الله عنه
- آبي بن كعب رضي الله عنه
- معاذ بن جبل رضي الله عنه
- عمار بن ياسر رضي الله عنه
- حذيفة بن اليمان رضي الله عنه
- زيد بن ثابت رضي الله عنه
- أبو الدرداء رضي الله عنه
- أبو موسى الأشعري رضي الله عنه
- سلمان الفارسي رضي الله عنه

---

[1] عبد الرحمن بن ابراهيم الضحيان، مرجع سبق ذكره، ص:181، نقلا عن العلامة الخزاعي التلمساني، تخريج الدلالات السمعية على ما كان في عهد الرسول من الحرف و الصنائع والعمالات الشرعية.

[أ] يعني الخط والهجاء وتعني الكتابة.

- ✓ **المؤذنون:** كان لرسول الله صلى الله عليه وسلم مؤذنان هما:
  - بلال بن رباح
  - عبد الله بن أم مكتوم
- ✓ **الامارة على الحج:** أول من أقام للمسلمين الحج عتاب بن أسيد سنة ثمان ثم لأبو بكر الصديق رضي الله عنه سنة تسع وحج النبي صلى الله عليه وسلم في سنة عشر
- ✓ **حجابة البيت الحرام (عمارته وسدانته):** وهي وظيفة خص بها النبي صلى الله عليه وسلم عائلة من آل شيبي من أشراف مكة، وقد سلم رسول الله صلى الله عليه وسلم مفتاح الكعبة ثاني يوم الفتح لعثمان بن شيبة، وقال له: "يوم وفاء وبر، خذوهاخالدة تالدة لا ينزعكموها الا ظالم" يعني السدانة ولا تزال حتى اليوم لدى حفدة آل شيبي.
- ✓ **كتاب الوحي:** وهم فئة مختارة تتمثل في:

- عثمان بن عفان رضي الله عنه
- علي بن أبي طالب رضي الله عنه
- أبي بن كعب رضي الله عنه
- زيد بن ثابت رضي الله عنه عند غياب عثمان وعلي رضي الله عنهما
- معاوية بن أبي سفيان
- خالد بن سعيد بن العاص
- العلاء ابن الحضرمي
- حنظلة بن الربيع

- ✓ **الكتاب الاداريون:** وهو ولاء عديدون وكثيرون بكثرة الوظائف التي ظهرت وعرفت في عهده صلى الله عليه وسلم، ومن ذلك نذكر:
  - ✓ **كتابه إلى الناس:** ومنهم:
    - زيد بن ثابت
    - أبي بن كعب[أ]
  - ✓ **كتاب العهود والصلح:** وهما:
    - علي بن أبي طالب رضي الله عنه [ب]
    - أبو بكر الصديق رضي الله عنه أحيانا

[أ] يعد أول من كتب لرسول الله صلى الله عليه وسلم بعد قدومه إلى المدينة، وهو أول من كتب في آخر الكتاب عبارة "وكتب فلان" يعني المرسل.

[ب] كاتب النبي صلى الله عليه وسلم اذا عاهد أو صالح وقد كان كاتبه في صلح الحديبية.

- ✓ **المترجمون:** زيد بن ثابت الذي كان يكتب للملوك بحضرة النبي صلى الله عليه وسلم وكان ترجمانه بالفارسية، والرومانية، والقبطية، والحبشية، والسريانية [ج]، والعبرية [د]
- ✓ **احصاء الناس:** ومنهم حذيفة بن اليمان الذي روى عنه الامام البخاري أنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم أكتبوا لي من يلفظ بالإسلام من الناس، فكتبنا له الفاوخمسمائة رجل. وهذا اقرار بوجود الاحصاء منذ بداية العهد الاداري للدولة الاسلامية.
- ✓ **المحاسبة:** ابن بلتعة الذي روى عنه مسلم أن الرسول صلى الله عليه وسلم إستعمله على صدقات بن سليم، فلما جاء حاسبه، قال هذا لكم وهذا هدية فقال الرسول صلى الله عليه وسلم: "فهلا جلست في بيت أبيك وأمك حتى تأتيك هديتك إن كنت صادقا"

المبحث الثالث: القيادة الإدارية في الإسلام

يحضى موضوع القيادة الإدارية بالإهتمام البالغ والدراسة المستفيضة من قبل رواد الفكر الإداري الإسلامي والحديث، نظرا لأهميته العظمى في مجال الإدارة، إذ تعد وظيفة القيادة أهم وظائف الإدارة على الإطلاق، لأن القائد الإداري هو الذي يتولى كافة الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة.

ونجاح الإدارة في تحقيق اهدافها يتوقف على نجاعة القائد وحنكته مما يجعل حاجة الإدارة إلى قادة أكفاء ذوي العلم والخلق تكاد تفوق كل الحاجات، الأمر الذي يدفعنا إلى التطرق إلى منهجية القيادة الإدارية في الفكر الإداري الاسلامي ومحاولة إستنباط عوامل نجاح القائد الإداري المسلم، وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما هو مفهوم القيادة لغة واصطلاحا؟
- ما هي أسس ومقومات القيادة الإدارية في الفكر الإداري الحديث والفكر الإداري الاسلامي؟
- ما هي نظريات وأنماط القيادة الإدارية في الفكر الإداري الاسلامي؟ وما موقعها من نظريات القيادة الإدارية في الفكر الإداري الحديث؟
- ما هي السمات الواجب توافرها في القائد الإداري المسلم ؟

[ج] تعلمها في سبعة عشر يوما عندما طلب منه النبي صلى الله عليه وسلم تعلمها.

[د] طلبا من النبي صلى الله عليه وسلم الذي قال له: إني ما آمن يهود على كتابي . فتعلمها في نصف شهر حتى أصبح يكتب لهم ويقرأ له إذا كتبوا ليه

المطلب الاول: مفهوم القيادة الإدارية ونظرياتها

إن كلمة "رئيس" و "كلمة قائد" ليس لهما نفس المعنى، حيث أن الرئيس يفرض على الجماعة التي يرأسها، أما القائد فيستمد سلطته من الجماعة. فما هو مفهوم القيادة لغة وإصطلاحا؟

اولا– مفهوم القيادة الإدارية

أ– **مفهوم القيادة لغة:** كلمة قيادة يونانية الأصل، والقيادة حسب **آرفت** تقوم على علاقة متبادلة بين من يبدأ الفعل بالتوجيه و الإرشاد وبين من ينجزه، بهدف تحقيق أغراض معينة[1].

ب – مفهوم القيادة اصطلاحا

يعرف باس (Bass) القيادة بأنها عملية يتم عن طريقها إرشاد اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب، وذلك ما ذهب إليه **ليتر** (J.LETTER) حيث اعتبر القيادة ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة.[2]

ج– تعريف القيادة الإدارية :

يعرفها جمال الدين لعويسات بانها فن استقطاب قدرات الآخرين من أجل أداء الأعمال المنوطة بهم بحماس وثقة، و يشير الى ان الأبحاث قد أثبتت أن القيادة الجيدة تحقق زيادة في النتائج ب 40%[3].

ويعرفها علي الشريف بانها تلك العملية التي يقوم بموجبها القائد بتوجيه اتباعه او التاثير في افكارهم او مشاعرهم او سلوكياتهم .[4]

و يشترك كل من تيد (Tead) ، كونتز و اودنيل (Koontz et O'Donnel) ، آلن(Allen) وفيفنر (Fifner) في تعريف القيادة الادارية بأنها القدرة على التأثير[أ]على الآخرين وشحذ هممهم لبلوغ الأهداف المنشودة [5]. و عليه يرى بوخلخال أن القيادة الادارية تقوم على وجود القائد؛ مجموعة من الأفراد ؛ هدف يربط بينهما يسعى كل منهما لبلوغه وموقف يمارس فيه القائد تأثيره على الجماعة .

---

[1] عبد العزيز عطا الله المعايطة، مرجع سبق ذكره ، ص:323.

[2] نفس المرجع ، ص :324 .

[3] جمال الدين لعويسات،مبادئ الإدارة ، دار هومه للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر، 2003 ، ص : 115.

[4] علي الشريف ،التنظيم و الادارة ، دار الكتاب، لبنان ،1989، ص: 246.

[أ] يستمد القائد قوة التأثير من مصادر عديدة تتمثل في السلطة الرسمية، الصفات الشخصية، المهارة الفنية أو الفكرية أوالسياسية، أوالإدارية وقد يحتاج إلى قوة السلطة والقوى التي يستمدها من المصادر الأخرى في آن واحد

[5] يوسف بوخلخال ، القيادة الإدارية ، دار الخلدونية للنشروالتوزيع ، الجزائر ، 2001، ص : 5 .

وهو ما لخصه في المعادلة التالية:

القيادة = قائد إداري + جماعة مرؤوسين+ تأثير+ هدف (أهداف) + موقف

ثانيا- نظريات القيادة الإدارية

اهتمت نظريات عدة بالقيادة الادارية نذكر منها:

أ- **نظرية السمات الشخصية Traits théories:** ترى نظرية السمات(Baron 1983) و نظرية الرجل العظيم (Francis Galton 1879) أن هناك سمات لدى القائد تميزه ، وأن سلوكه محدد بتلك الصفات الموروثة (نظرية الرجل العظيم) – قيادة كاريزمية-، كالأبطال في الحروب والزعماء السياسيون الذين تمكنوا من التأثير في أتباعهم و إحداث التغيير في مجتمعاتهم[1] وتخص تلك السمات[2] الصفات الفسيولوجية؛ الصفات العقلية؛ الصفات الذاتية ؛ الصفات الاجتماعية.

ولقد انتقدت نظرية السمات لعجزها عن تقديم قائمة موحدة بعدد و نوع الخصائص الشخصية الواجب توفرها في القائد وبعدم اقتصار تلك السمات على القادة فحسب، فيما انتقدت نظرية الرجل العظيم لاعتبارها أن القادة يولدون ولا يصنعون، أي أن القيادة تورث ولا تكتسب، و ذلك ما ثبت عدم صحته[3].

ان كلا النظريتين فشلتا في تحديد عوامل النجاح في القيادة، لتركيزهما على صفات القائد وتجاهلهما متغيرات الموقف، مما أدى ببعض الباحثين إلى إجراء بعض الدراسات حول الخصائص الأساسية للقيادة الفعالة نذكر منهم [4] :

1- Edwin Ghaselli : الذي توصل في أبحاثه إلى خصائص القيادة ورتبها حسب أهميتها الى القدرات الإشرافية من انجاز لمهام الإدارة من تخطيط و تنظيم و توجيه و راقابة الحاجة إلى التحصيل المهني في بحث عن تقلد المسؤوليات؛ الذكاء بالتقدير السليم للأمور وتحليل المواقف؛ الثقة بالنفس والمبادأة.

2 - **Warren Bennis** الذي اشتملت دراسته تسعين شخصا من كبار المديرين ورؤساء المنظمات لمعرفة أسرار نجاحهم في إدارة منظماتهم واستخلاص السمات المتشابهة لديهم، فكانت النتائج كالتالي: موهبة التخيل؛ الاتصالات والتخطيط؛ التفويض ومنح السلطة؛ المثابرة والاستمرار والتركيز؛ معرفة التنظيم.

---

[1] يوسف بوخلخال ، مرجع سبق ذكره ، ص ص :61- 63.

[2] جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري ، دار هومه للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر، 2002، ص : 33 .

[3] عبد المنعم محمد علي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص : 130.

[4] جمال الدين لعويسات ، مبادئ الإدارة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 118- 119.

ب- نظرية x و y (القيادة الاستبدادية و القيادة الديمقراطية)

يرى دوجلاس ماجريجور(Douglas McGregor 1960) أن سلوك القائد يحدد وفقا لافتراضاته عن الطبيعة البشرية لمرؤوسيه، والتي قسمها إلى افتراضات سلبية تتوافق مع مبادئ الإدارة العلمية (Frederick Taylor) و هي التي تقوم عليها نظرية "**x**" و افتراضات ايجابية تتوافق مع اتجاهات مدرسة العلاقات الإنسانية .(Elton Mayo) وهي التي تقوم عليها نظرية " **y**"[1]. و قد اشاعت فروض هذه النظرية أسلوب القيادة والإشراف الديمقراطي والإحساس بالحيوية مما يتوافق مع الطبيعة البشرية، إلا إن **ماجريجور** اقتصر في القيادة على إحدى النظرتين، وبالتالي تجاهل أن واقع الحياة يثبت وجود أفراد يميلون بعض الشيء إلى نظرية "**x**"و"**y**" ولكن ليس بالضرورة يميلون لإحدى النظريتين فقط (اسلوب القيادة الموقفية). ولقد حاولت بعض الدراسات السلوكية دراسة أساليب قيادية ناجحة واخرى غير ناجحة يتميز فيها القادة عن بعضهم البعض، نذكر منها:

ج- نظرية الشبكة الإدارية (Managerial Grid)[2] :

تقوم هذه النظرية عل بعدين هما العلاقات والعمل حيث افترضRobert Blake **و** Jane Mouton أن التفاعل بين هذين البعدين ينتج عددا من أنماط القيادة : النمط الضعيف، النمط الاجتماعي ؛ النمط الوسطي (المتوازن) ؛ النمط المتسلط ؛ نمط الفريق. إلا أنهما أهملا المواقف التي قد تدفع إلى نمط قيادي مختلف. **والسؤال الذي يطرح نفسه هو كيف يمكن للقائد الاداري أن يختار النمط القيادي الأنسب في ظل متغيرات الموقف ؟**

لقد حاول الباحثون الإجابة على هذا السؤال بتقديم بعض الاعتبارات العملية التي ينبغي على القائد أخذها في الحسبان عند اختيار الأسلوب القيادي الأنسب' بعد فشل نظريات السمات الشخصية وسلوكيات القائد في تقديم تفسير مقبول للنجاح في القيادة و ذلك ما دعت إليه :

د- نظريات الموقفية (situationnel théories) :

يرى رواد هذه النظريات **Fred Fiedler** (النظرية الشرطية التفاعلية) و**Paul Hersey** و **Kenneth Blanchard** (نظرية درجة النضج لدى الأتباع أو دورة حياة القيادة) و **William Reddin** (**نظرية** الكفاءة الإدارية) ان متغيرات الموقف هي التي تحدد السمات التي تعزز مكانة القائد، وان نجاحه في القيادة لا يتوقف على بناء شخصيته وسلوكه فحسب و إنما على متغيرات الموقف الذي تمارس فيه القيادة، إلا أنه لم يتم الاتفاق حول نوع و عدد تلك المتغيرات .

---

[1] راوية حسن، السلوك الإداري في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، مصر، 2001 ، ص: 19

[2] يوسف بوخلخال ، مرجع سبق ذكره ، ص: 75.

فلقد اقترح **Kenneth Blanchard** و **Paul Hersey** أربع مراحل لنضج الأتباع (القدرة على العمل و الرغبة فيه) وعلى القائد التغيير في أساليبه القيادية حسب ما تتطلبه كل مرحلة من مراحل النضج كما يوضحها الجدول الاتي :

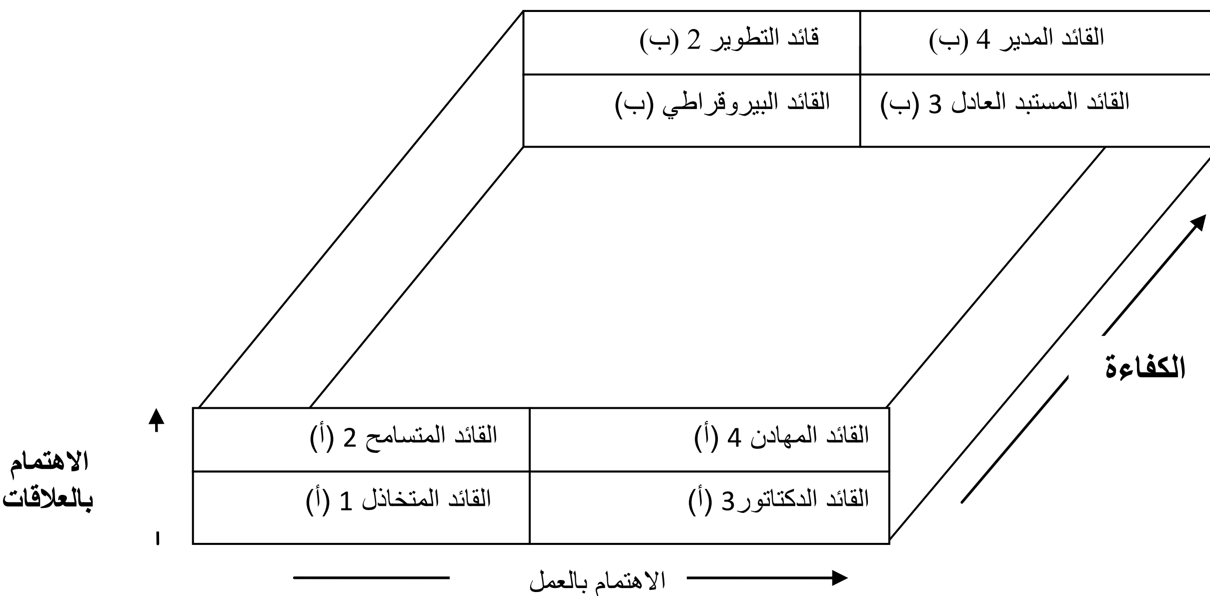
جدول رقم 03: تنوع أساليب القيادة وفقا لمستوى نضج الأتباع

المراحل / مستوى النضج	المرحلة (1)	المرحلة (2)	المرحلة (3)	المرحلة (4)
قدرة الفرد على العمل	منخفضة	بعض القدرة	عالية	عالية
رغبة الفرد في العمل	عالية	منخفضة	متذبذبة	مرتفعة
أسلوب القيادة	التوجيه، التحكم والإشراف	التدريب، التوجيه والمساندة	المساندة، الثناء والمشاركة	التفويض و منح المسؤوليات

المصدر : يوسف بوخلخال ، مرجع سبق ذكره ، ص: 95.

فيما أضاف **William Reddin** بعدا ثالثا ألا و هو الفعالية القيادية ، و يقصد بها مدى تحقيق القائد للأهداف باعتبار ذلك أحسن معيار للفعالية و هو ما يمثله الشكل التالي :

الشكل رقم 05 : النموذج الثلاثي الأبعاد ل William Reddin



المصدر: جمال الدين لعويسات: مبادئ الإدارة، مرجع سبق ذكره ، ص: 128.

يرى **William** ان في كل مربع من المربعات الاربعة الواردة في الشكل اعلاه يمكن التمييز بين أسلوبين للقيادة، يكون أحدهما أكثر كفاءة من الآخر وهي المشار إليها بالحروف أ، ب.

بينما أوضح **Fred Fiedler** ان هناك ثلاثة عناصر أساسية تؤثر في أسلوب القيادة، وهي علاقة القائد بأتباعه (متغيرات شخصية القائد)؛ مدى تحديد الوظيفة؛ و درجة القوة الوظيفية.

أما Dale carnegie فقد اقترح في كتابه (comment se faire des amis,1939) تسع وسائل لتغيير موقف الآخرين بنجاح، وتتمحور حول المعاملة الجيدة واللباقة والاحترام وتقدير الانجازات.

وبما أن العولمة انعكست أثارها على إدارة الأعمال بشكل مباشر، نظرا لتزايد اجتياز المنظمات للحدود والذي ازدادت معه الحاجة إلى قادة ذوي كفاءة عالمية، تناولت دراسة الباحثة **أمنة بواشرى بنت ميرة** (توجه القيادات الإدارية في ظل العولمة، 2005) ظاهرة العولمة في أربعة بلدان عربية وهي العراق، مصر، الجزائر والأردن، لإبراز انعكاسات هذه الظاهرة على توجهات القيادات الإدارية العربية نحوى العالمية، و معرفة المؤهلات الواجب توفرها في المدير العربي حتى يكون مديرا عالميا، والتي حددتها بسبعة أبعاد: الثقافة، التفكير الاستراتيجي، اللغة، التقانة، الإبداع، التعلم المستمر والتفاوض، اعتمادا على مؤشرات عالمية .

وقد توصلت الباحثة بالترتيب على مستوى لتلك البلدان الأربعة مجتمعة للنتائج التالية: **بعد التفاوض** مما يعكس امتلاك المدير العربي للقدرات التفاوضية ، **بعد التقانة** مما يدل على تقدم تلك البلدان في هذا الميدان واستعدادها للتعامل وفق منظور عالمي، **بعد الثقافة** مما يعكس حاجة المبحوثين إلى التثقف والتعايش مع الثقافات العالمية الأخرى ، **بعد الإبداع** مما يعكس حاجة المدير العربي للمزيد من القدرات الإبداعية التي تكسبه ميزة تنافسية، **بعد التفكير الاستراتيجي** مما يشير إلى عدم مواكبة سير نمط التفكير الاستراتيجي السائد لدى المدير العربي وفق التوجه نحو العالمية ،**التوجهات نحو العالمية** جاءت الأردن ومصر في المرتبة الأولى والثانية على التوالي، مما يعكس الانفتاح العالمي لهذين البلدين، أما تراجع هذا البعد لدى الجزائر والعراق، فإنه يعكس الانفتاح المتحفظ لهذين البلدين على العالم .

إن فشل نظريات السمات و سلوكيات القائد في تقديم تفسير مقبول للنجاح في القيادة ، وفشل نظريات الموقفية في تحديد عدد و نوع متغيرات الموقف و تقديم تفسير مقبول للعلاقة التي فرضتها بين متغير شخصية القائد (نمط القيادة) ومتغيرات الموقف و بين إنتاجية المرؤوسين يؤدي بنا إلى طرح التساؤل التالي: **ماهي العوامل الأساسية للنجاح في القيادة الإدارية الإسلامية ؟.**

ثالثا- معنى القيادة الإدارية في الإسلام ونظريتها

يحمل مفهوم القيادة في الفكر الإداري الإسلامي كثيرا من المعاني المتعلقة بهداية الناس وإرشادهم وتولي أمورهم منها الإمامة[أ] والخلافة والإمارة [ب] والولاية [ج][1]. كما يلزم الاسلام وجودها في كل جماعة ذات هدف مشترك أيا كان حجمها حفاظا على تماسكها ووحدة قراراتها[2]. فقد قال النبي صلى الله عليه وسلام " لا يحل لثلاثة أن يكونوا بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم"[3].

إن القيادة في الاسلام مسؤولية يتحملها من قدر عليها يقدمه إليها الناس " كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته "، وهي لا تعطي لمن طلبها " فلا تزكوا أنفسكم هو أعلم بمن اتقى"[4]، كما قال النبي عليه الصلاة والسلام في هذا الصدد " إنا لا نولي هذا من سأله ولا من حرص عليه "[5]، وذلك تفاديا لاستغلاله في المصلحة الشخصية وحرصا على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

أ- مظاهر القيادة الإدارية في الإسلام

يوحى القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة وسيرة الخلفاء الراشدين بدلالات واضحة على وجود القيادة في الإدارة الاسلامية منذ فجر الإسلام، وعن الدور الجد مهم الذي تلعبه في توجيه الجماعات، ومن أبرز مظاهر القيادة في الاسلام الشواهد التالية:

1-شواهد من القرآن الكريم

وردت في القرآن الكريم عبارات صريحة عن القيادة في مواطن كثيرة كالخلافة والإمامة والملك والولاية، أو ضمنية كالحديث عن الشورى والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وغير ذلك مما يتعلق بجوانب القيادة،

[أ] الإمامة: وتعني الأهلية لأن يكون المرء قدوة في الدين وفي الدنيا من رئيس أو غيره، وتعني أيضا الخلافة.

[ب] الإمارة: وتعني في اللغة منصب الأمير ومنها أمير المؤمنين وهو لقب الخليفة المسلمين، وألوا الأمر هم الرؤساء والأمراء، والمأمور هو أحد رجال الإدارة.

[ج] الولاية: وتعني في اللغة السلطان ومنها الوالي والقائد والمتصرف بشؤون الناس.

[1] هايل عبد المولى طشطوش، اساسيات في القيادة والإدارة النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2009، ص ص: 144- 145.

[2] ماجد راغب الحلو، مرجع سبق ذكره، ص: 139.

[3] رواه أبو داود تحت رقم 2608.

[4] الآية 32 من سورة النجم.

[5] محمد البشير محمد عبد الهادي، أهداف الإدارة ومقومات القيادة الإدارية في الإسلام، دار الفكر والتأصيل، دمشق، 2005، ص: 33.

ومن خلال التوجيه الرباني للنبي صلى الله عليه وسلم عن طريق قصص الأنبياء ، ومن تلك المواقع نذكر قوله تعالى :

- " يا داود إنا جعلناك خليفة في الأرض فاحكم بين الناس بالحق ولا تتبع الهوى فيضلك عن سبيل الله إنّ الذين يضلون عن سبيل الله لهم عذاب شديد بما نسوا يوم الحساب "[1].
- " إنّي جاعلك للناس إماما "[2] مخاطبا سيدنا ابراهيم عليه السلام.
- " وقال لهم نبيّهم إن الله قد بعث لكم طالوت ملكا قالوا أنّى يكون له الملك علينا ونحن أحق بالملك منه ولم يؤت سعة من المال قال إنّ الله اصطفاه عليكم وزاده بسطة في العلم والجسم والله يؤتي ملكه من يشاء والله واسع عليم "[3].
- " يا أيّها الذين ءامنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم "[4].
- " فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لا نفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إنّ الله يحب المتوكلين "[5]، وفيه توجيهات ربانية للنبي القائد عليه الصلاة والسلام تتمثل في ضرورة لين الجانب وعدم الفظاظة وغلظة القلب التي تؤدي إلى النفور والتمرد، العفو في غير ضعف والاستغفار لهم الذي يعد دعاء بمظهر الغيب مستجاب يعود على المستغفر بالمثل، المشاورة في الأمور التي لم يرد بما نص والتوكل على الله بعد العزم. إنّها توجيهات ذهبية صالحة لكل زمان ومكان للقائد الإداري المسلم الاسترشاد بها وتطبيقها في كافة المجالات، وهي إقرار لمبادئ إدارية ينادي بها الفكر الإداري الحديث كمبدأ الشورى أو المشاركة في صنع القرار، مبدأ العلاقات الانسانية ومبدأ الالتزام.
- " الذين إن مكناهم في الأرض أقاموا الصلاة وأتوا الزكاة وأمروا بالمعروف ونهوا عن المنكر ولله عاقبة الأمور "[6] وفيه إشارة إلى الدور المنوط بالقائد وهو الأمر بالمعروف من توجيه وإشراف والنهي عن المنكر كمحاربة الغش والسرقة والإهمال والتسيب في العمل.
- " إنّ خير من إستأجرت القوي الأمين "[7] وفيه دلالة على السمات الواجب توافرها في القائد أو المرشح للوظيفة.

---

[1] الآية 26 من سورة ص.

[2] الآية 124 من سورة البقرة.

[3] الآية 247 من سورة البقرة.

[4] الآية 59 من سورة النساء.

[5] الآية 159 من سورة آل عمران.

[6] الآية 41 من سورة الحج.

[7] الآية 26 من سورة القصص.

- " وما أريد أن أخالفكم إلى ما أنهاكم عنه إن أريد إلا الإصلاح ما إستطعت وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب "[1]، وفيه إشارة إلى أن دور القائد لا يتوقف على التوجيه والإرشاد وإنما يتعدى إلى الإصلاح والتطوير.

2- شواهد من السنة النبوية الشريفة

لقد عرف الاسلام التنظيم الجماعي وما يتطلبه من تدرج رئاسي للسلطة قبل أربعة عشر قرنا، وهو ما تؤكده الأحاديث العديدة التي وردت عن النبي صلى الله عليه وسلم في هذا الصدد والتي نذكر منها:

- " إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا عليهم أحدهم "[2].
- " كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته، الامام راع ومسؤول عن رعيته، والرجل راع في أهله ومسؤول عن رعيته، والمرأة راعية في بيت زوجها ومسؤولة عن رعيتها، والخادم راع في مال سيده ومسؤول عن رعيته "[3]، وفيه دلالة على عدم محدودية القيادة في الاسلام مما يؤكد على حقيقة وجودها وأهميتها البالغة من جهة وعلى وضوح السلطة والمسؤولية والتكافؤ بينهما من جهة أخرى .
- "ما من عبد يسترعيه الله رعية يموت يوم يموت وهو غاش لرعيته إلا حرّم الله عليه الجنة"[4]، وفيه إشارة إلى أن القيادة أمانة يحرم من خانها من الدخول إلى الجنة، وهي بذلك تبلغ أعلى مراتب التعظيم.
- " من ولي من أمر المسلمين شيئا، فولى رجلا وهو يجد من هو أصلح للمسلمين منه فقد خان الله ورسوله والمؤمنين "[5]، وفيه دلالة على حرص الاسلام على حسن اختيار الموظفين ووضح الرجل المناسب في المكان المناسب باعتبار ذلك صعب النجاح في اداء المهام وتحقيق أهداف المؤسسة.
- " يا أبا ذر إنك ضعيف وإنها امانة وإنها يوم القيامة خزي وندامة إلا من أخذها بحقها وأدى الذي عليه فيها "[6]، وفيها إشارة إلى أن القيادة تكليف وليست تشريف ومسؤولية يحملها من يقدر عليها دون مراعاة لقرابة أو محاباة.

---

[1] الآية 88 من سورة هود.

[2] رواه أبو داود تحت رقم: 2608.

[3] رواه البخاري تحت رقم: 2409.

[4] رواه البخاري تحت رقم 7151.

[5] رواه أبو داود تحت رقم 11238

[6] رواه مسلم تحت رقم: 1825.

- " أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه "[1]، وفيه دعوة إلى عدم المماطلة في الوفاء بالأجر لما ذلك من تأثير جد ايجابي على نفسية وأداء الموظفين.
- " من كان لنا عاملا ولم يكن له سكن فليتخذ مسكنا، ومن لم يكن له زوج فليتخذ زوجا ومن لم يجد خادما فليتخذ خادما ومن لم يجد دابة فليتخذ دابة ومن إتخذ غير ذلك فهو غال أو سارق"[2]، وفيه إشارة إلى القيادة التي تلتمس احتياجات موظفيها الفردية وتتولى شؤونهم الاجتماعية، وتضع العلاج للانحرافات السلوكية من اختلاس وسرقة...الخ، دليل على اهتمامها بالحوافز المعنوية فضلا عن الحوافز المادية.

لقد أوجب النبي صلى الله عيه وسلم تأمير أحد أفراد الجماعة في الاجتماع العارض في السفر تبينها على سائر أنواع الاجتماع، ودليلا على ضرورة أن يكون لكل جماعة من يرعى شأنها ويتولى أمرها، وعلى الجماعة إطاعته واحترامه بحيث جعل طاعة القائد القائم على حدود الله من طاعة الله ورسوله إذ قال: " من أطاعني فقد أطاع الله ومن عصاني فقد عصى الله ومن يطع الأمير فقد أطاعني ومن يعصى الأمير فقد عصاني، وإنما الإمام جنة يقاتل من ورائه ويتقى به فان أمر بتقوى الله وعدل فإنه له بذلك أجرا وإن قال بغيره فإن عليه منه "[3]، مما يساعد المؤسسة على تجنب الكثير من المشاكل المتعلقة بالعصيان والتمرد الذي يعيقها عن تحقيق أهدافها.

وفي الثلاثة الذين خلفوا عبرة لمن يعصي الأمير أو ولي الأمر ودرسا عمليا للقائد الإداري المسلم عن كيفية التعامل مع العصاة والمتمردين، من خلال الأسلوب الردعي الفعال الذي استخدمه النبي صلى الله عليه وسلم بحقهم، القائم على مقاطعتهم حتى من أقرب الناس إليهم اتباعا لهديه و امتثالا لأوامره. فكان لذلك التضييق الذي دام 52 يوما وقع كبير على نفوسهم ودور فعال في تصحيح سلوكهم السلبي، بحيث ندموا على المعصية وعزموا على عدم الرجوع إليها، فتاب الله عليهم ليتوبوا. وهو ما جاء في قوله تعالى: " وعلى الثلاثة الذين خلفوا حتى اذا ضاقت عليهم الأرض بما رحبت وضاقت عليهم أنفسهم وظنوا أن لا ملجأ من الله إلا إليه ثم تاب عليهم ليتوبوا إن الله هو التواب الرحيم "[4].

3- شواهد من سيرة الخلفاء الراشدين

تشمل سير الخلفاء الراشدين على العديد من الشواهد والمواقف الإدارية الراشدة التي تدل على اتباعهم للنهج النبوي في القيادة، نذكر منها:

- ما جاء في خطبة أبو بكر الصديق رضي الله عنه عند توليه الخلافة:

[1] رواه ابن ماجه تحت رقم: 2443.

[2] رواه أبو داود تحت رقم 2945.

[3] رواه البهيقي وأحمد والحاكم والبخاري تحت رقم 2737.

[4] الآية 118 من سورة التوبة.

" أيها الناس فإني قد وليت عليكم وليس بخيركم فإن أحسنت فأعينوني وإن أسأت فقوموني، الصدق أمانة والكذب خيانة، فالضعيف فيكم قوي عندي حتى أرجع عليه حقه إن شاء الله، والقوي فيكم ضعيف عندي حتى آخذ الحق منه، اذا رأيتم في اعوجاجا فقوموني، وأطيعوني ما أطعت الله فيكم، فإن عصيت فلا طاعة لي عليكم "[1]، وفيها رسم للسياسة التي سينتهجها مستقبلا، وهي سياسة حكيمة تدل على حنكة وبصيرة القائد الإداري المسلم اذا تحمل رسالة تطمين وتحذير، وترغيب وترهيب، وإحقاق الحق وإنصاف المظلومين، وذلك هو مفتاح نجاح القائد الإداري ولاسيما في ظل الظروف الصعبة.

- تراجعه عن إمامة الناس في الصلاة في مرض النبي عليه الصلاة والسلام بمجرد سماعه لصوت النبي صلى الله عليه وسلم قد دخل المسجد، وذلك احتراما له وتقديرا وولاء له، وهو بذلك يقر ويطبق مبدأ مهما من مبادئ الإدارة والقيادة الناجحة، ألا وهو مبدأ الاخلاص والولاء للقائد ورب العمل، لأنه يشكل دافعا على زيادة الانتاج وتحقيق الأهداف، وهو ما أثبتته نظريات الدافعية، مما يؤكد الثقة المتبادلة بين القائد وموظفيه وينفي طابع الاستغلال الذي تمارسه الادارات المتسلطة حيث يتم تولي السلطة والمسؤولية بمجرد السماع بنبأ مرض القائد [2].

- ما جاء في قوله أيضا عند سماعه بنبأ وفاة النبي صلى الله عليه وسلم: " من كان يعبد الله فان الله حي لم يمت ومن كان يعبد محمد فان محمد قد مات "، وفيه دلالة واضحة على قدرته على ضبط النفس وعلى إدارة الازمات، اذ استطاع بذلك أن يتدارك الفوضى التي فتأت أن تعم البلاد، وأن يطفئ نار الفتنة التي كادت أن تحدث، من خلال الرسالة التي وجهها إلى الصحابة ومفادها أن الايمان بالهدف والثبات على المبدأ هما الركيزتان الأساسيتان في مقاومة الأزمات والتكيف مع التغيرات والظروف الصعبة، مما زادهم حزما وقوة وتصميما على مواصلة الدرب الذي رسمه لهم قائدهم نبي الله عليه أفضل الصلاة والتسليم، ومما أهله لأن يكون أول خليفة للمسلمين.

- قول سيدنا عمر بن الخطاب[أ] رضي الله عنه في أول خطبة له: " أيها الناس إني قد وليت عليكم، ولولا رجاء أن أكون خيركم لكم وأقواكم عليكم ما توليت ذلك منكم، ولكفى عمر انتظار موافقة الحساب ... ولن يغيّر الذي وليت من خلافتكم من خُلقي شيئا إن شاء الله ، إنما العظمة له وليس للعباد منها شيء، فلا يقولن أحد منكم أن عمر تغير منذ ولي، اعقل الحق من نفسي وأتقدم " ويقول" أنا مسؤول عن أمانتي، لا أكله إلى احد إلا الأمناء وأهل النصح منكم، ولست أجعل أمانتي إلى سواهم إن شاء الله ... ولكم عليّ أيها الناس خصال أذكرها لكم فخذوني بها، لكم عليّ ألا أجتبي شيئا من خراجكم ولا مما أفاء الله عليكم

---

[1] الرائد محمد مهنّا العلي، مرجع سبق ذكره، ص: 114.

[2] هايل عبد المولى طشطوش، مرجع سبق ذكره، ص: 289.

[أ] هو أول من دعي بأمير المؤمنين، وأول من كتب تاريخ المسلمين، أول من جمع الناس على الصلاة التراويح، أول من وضع الخراج ومصر الأمصار واستقصى القضاة ودون الدواوين وفرض الاعطيات وهو الذي وافقه القرآن في سبعة عشر موطنا.

إلا من وجهه، ولكم عليّ اذا وقع في يدي إلا يخرج مني إلا في حقه، ولكم علي أن أزيد عطاياكم وأرزاقكم إن شاء الله وأسد ثغوركم، ولكم عليّ ألا ألقيكم في المهالك ولا اجمدكم في ثغوركم، وإذا غبتم في البعوث فأنا أبو العيال حتى ترجعوا إليهم، فاتقوا الله عباد الله وأعينوني على أنفسكم بكفها عنّي، وأعينوني على نفسي بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وإحضاري النصيحة فيما ولاني الله من أمركم "[1]. وفيه:

- تحديد للأهداف الذي يعد عاملا مهما في تحقيقها بأقل التكاليف وبأقل مدة .
- رسالة توضيح وتبيان لمغزى القيادة وللشروط الواجب توافرها في القائد.
- رسالة تطمين وتعهد على الحفاظ على الامانة والالتزام بتحقيق الاهداف المسطرة من خلال:
  - وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
  - توزيع الصلاحيات وتقسيم العمل والتخصص فيه.
  - المتابعة وتقسيم الاداء ومحاربة كل تقصير.
  - عدم استغلال السلطة لأغراض شخصية.
  - اقرار لمبدأ الرعاية الاجتماعية والأسرية والضمان الاجتماعي والعلاقات الانسانية.

- وقوله أيضا " أيها الناس إني ما أرسل إليكم عمالا ليضوربوكم ولا ليأخذوا أموالكم، وإنما أرسلهم إليكم ليعلموكم دينكم وسنتكم، فمن فعل به شيء سوى ذلك فليرفعه اليّ فوالذي نفسي عمر بيده لأقصّنه منه .." ثم خاطب الولاة قائلا: " ألا تضربوا المسلمين فتذلوهم، ولا تحمدوهم فتفتنوهم، ولا تمنعوهم حقوقهم فتكفروهم، ولا تزلوهم "[2]، وفيه دلالة على متابعة القائد لرعيته واهتمامه بدقائق الأمور وتفاصيلها من جهة، وعلى رحمة القائد وإنسانيته من جهة أخرى. كل ذلك من خلال حرصه على نشر الوعي لدى الرعية رغم محدودية وسائل الاعلام آنذاك.

- ما جاء في كتاب سيدنا علي كرم الله وجهه للاشتر النخعي: " ثم انظر في أمور عمالك فاستعملهم اختبارا، وتوخ منهم أهل التجربة والحياء، من أهل البيوتات الصالحة والقدم في الاسلام ... فإنهم أكرم أخلاقا وأصلح أعراضا وأقل في المطامع اشرافا، وأبلغ في عواقب الأمور نظرا، ثم اسبغ عليهم الأرزاق، فإن ذلك قوة لهم على الصلاح وغنى لهم عن ما تحت ايديهم وحجة عليهم إن خالفوا أمرك أو خلوا أمانتك ". لقد وعدّد مجموعة من الصفات والشروط الواجب توافرها في المرشح للوظيفة و وضع جملة من المبادئ الإدارية أهمها:

- التوظيف حسب الجدارة والاختبار قبل التعيين.
- العدل والمساواة.
- الاعتدال والوسطية.

---

[1] المرجع السابق، ص: 294- 295.

[2] محمد عبد المنعم خفاجي، الإنسان في الإسلام والقرآن، مجلة الهداية، العدد 315، سنة: 27 جانفي 2005، وزارة الشؤون الإسلامية، مملكة البحرين، ص:14.

❖ التواضع ولين الجانب (العلاقات الإنسانية).

❖ فهم طبيعة المرؤوسين.

❖ المراقبة والمتابعة.

❖ التحفيز المتوازن.

ب- نظرية القيادة الإدارية الإسلامية[1]

قدم نبيل عبد الفتاح رؤية عن نظرية القيادة الادارية الاسلامية، وذلك من خلال الربط بين صفات ومهارات القائد ومقومات العملية القيادية من جهة، وبين منظور النظم من جهة أخرى، باعتبار أن النموذج الإسلامي هو نظام مفتوح مرتبط ببقاء الإنسان ويصلح للتطبيق في كل زمان ومكان ومهما اختلفت الظروف، نظام يعمل في بيئة متنوعة وله أهدافه، ومدخلاته ومخرجاته.

- **الهدف الاسمى:** وهو ابتغاء مرضاة الله تعالى وعبادته من خلال عمارة الارض ونشر تعاليمه " وما خلقت الجن والإنس إلا ليعبدون "[2].

-**المدخلات:** وهي مجموع الوسائل الرئيسية التي يحتاج إليها القائد المسلم والجماعة في تحقيق الأهداف، وهي الوسائل المادية والبشرية والروحية، والعقيدة الثابتة، وطبيعة النفس[أ]، إلاّ أنه قد يعترض القائد بعض القيود يجب التعامل معها كظهور النفس الامارة بالسوء عند أحد أعضاء الجماعة واحتمال عدم توفر بعض الطاقات المطلوبة.

- **العملية التشغيلية:** ويشترك فيها كل من القائد والجماعة التي يتولى قيادتها، بحيث يكون القائد المثل الأعلى والقدوة الحسنة، مشاور للجماعة ملتمسا لاحتياجاتها، حريصا على اكتشاف قدراتها ودفعها نحو تحقيق الاهداف من خلال تعزيز روح الفريق والحماس والمنافسة الشريفة بينهم، وعلى الجماعة أن تجتهد في إرضاء القائد وإتباع تعليماته وتوجيهاته، والمشاركة الفعالة مع الجميع في تحقيق الهدف الأسمى ألا وهو ابتغاء مرضاة الله ولا يتسنى ذلك إلاّ بالالتزام بالعقيدة الإسلامية الصحيحة.

المخرجات: تتوزع مخرجات القيادة الإدارية الإسلامية بين كل من الفرد والجماعة والمجتمع ككل على النحو التالي:

* على مستوى الفرد: - يتم الاشباع الروحي الكامل الذي يسمو بالنفس البشرية.

- يتم الاشباع المادي للحاجات الاساسية للإنسان.

- تعزيز الاحساس بالانتماء والتثبيت بالهدف الاسمى.

---

[1] نبيل عبد الفتاح عبد الحافظ، القيادة الإدارية في الفكر الإداري الإسلامي والمفهوم المعاصر، مجلة الإداري، البوابة العربية للمعلومات الإدارية التابعة للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، Arabo Portal، ص: 89.

[2] الآية 56 من سورة الذاريات.

[أ] وتشمل النفس اللوامة والنفس المطمئنة.

- ثبات العقيدة في قلوب الافراد.

*-على مستوى الجماعة: وهي تتمثل فيما يلي:

- زيادة درجة التكاتف بين المجموعة الواحدة.
- تنمية العمل بروح الفريق.
- انتشار روح التعاون والبر والتقوى.
- تعاظم درجة الإيثار لدى أفراد المجموعة.

*-على مستوى المجتمع: وهي تتمثل فيما يلي:

- الوصول إلى إعلاء كلمة الله.
- تحقيق مستوى أفضل من الكفاية والعدل بين الجميع.
- تعاظم دور المودة والرحمة بين الجميع.
- زيادة الأمن والأمان بين أعضاء المجتمع.

التغذية العكسية: وهي تتمثل في الآثار المترتبة عن عملية التقييم والتقويم المستمرة للعمل، فيظهر التناصح بين الناس " الدين النصيحة "، ويسود مبدأ النقد الذاتي، ويتعاظم دور النفس اللوامة التي تراجع الإنسان من وقت لآخر ليعترف بأخطائه إن وقع فيها، ويعمل جاهدا على تحسين أدائه من أجل إعلاء كلمة الدين ورفع راية الاسلام.

المطلب الثاني: مقومات القيادة الإدارية الإسلامية وخصائصها

أولا- مقومات القيادة الإدارية الإسلامية

يهتم الاسلام بالقيادة اهتماما كبيرا ووضع لها الأسس والمقومات التي يستند عليها القائد الناجح، الذي يتخذ الإسلام له منهجا وشريعة يؤمن بها ويلتزم بما ورد فيها. ويمكن تلخيص أهم مقومات القيادة الإدارية في الإسلام فيما يلي:

- **النية الصادقة:** ودليلها الرغبة في أداء العمل عبادة لله سبحانه وتعالى وتقربا إليه "انما الأعمال بالنيات وانما لكل امرئ ما نوى فمن كانت هجرته إلى الله ورسوله فهجرته إلى الله ورسوله ومن كانت هجرته لدنيا يصيبها او امرأة يتزوجها فهجرته إلى ما هجر إليه "[1]. فالنية مقرها في القلب ومؤشراتها الانتباه للعمل والشروع فيه برغبة وشعور بالمسؤولية.

[1] محمد البشير محمد عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص: 35.

-**عدم إستاد الوظيفة لمن يطلبها:** تحرص القيادة الإدارية الإسلامية على عدم إسناد الوظيفة لمن يطلبها إمتثالا لقوله تعالى: " الذين يجتنبون كبائر الإثم والفواحش إلا اللمم إن ربك واسع المغفرة هو أعلم بكم إذ أنشأكم من الأرض وإذ أنتم أجنّة في بطون أمّهاتكم فلا تزكوا أنفسكم هو أعلم بمن إتقى"[1] وقوله" ألم تر إلى الذين يزكون أنفسهم بل الله يزكي من يشاء ولا يظلمون فتيلا "[2].

-**الإجتهاد في توليه الاصلح:** وهو أن يجتهد القائد في إختيار الأصلح بواسطة لجان تزوده بالمواصفات المطلوبة لكل وظيفة وهو ما يعرف بالوصف الوظيفي، وقد كان النبي صلى الله عليه وسلم يركز في إختيار الولاة على أمري الصلاة والجهاد، لأن الصلاة هي المقياس لصلاح العمل والجهاد مؤشر على جهاد النفس والقدرة على مواجهة الأزمات، فضلا عن الجوانب الفنية لكل وظيفة كالتخصيص والميول والكفاءة.

وأن يجهد القائد نفسه في جلب المصالح لمرؤوسيه مما يقنعهم ويجعلهم يلتمسون له الأعذار إذا لم ينجح في تحقيق ذلك، لأنهم يدركون أنه ساق الأسباب وليس عليه إدراك النجاح، يقول تعالى : " الذين يلمزون المطوعين من المؤمنين في الصدقات والذين لا يجدون إلا جهدهم فيسخرون منهم سخر الله منهم ولهم عذاب أليم "[3].

الرقابة الذاتية: وهي استشعار القائد مراقبة الله في كل أقواله وأفعاله وفي جميع حركاته وسكناته، لقوله تعالى :" إقرأ كتابك كفى بنفسك اليوم عليك حسيبا "[4] وقوله أيضا: " إن السمع والبصر والفؤاد كل أولئك كان عنه مسئولا "[5] وامتثالا لقوله صلى الله عليه وسلم " كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته" .

الشورى: وهي تعد من أهم مقومات القيادة الإدارية في الإسلام، وقدوة في القرآن الكريم وفي السنة النبوية الشريفة أيات وأحاديث عديدة تنص صراحة على ضرورة الإشراك في صنع القرار وعدم الإستبداد بالرأي أو تحث ضمنيا على تطبيق الشورى وتوضيح قواعدها وترسيخ أصولها وجمع أدابها، نذكر منها :

- " وشاورهم في الأمر " [6]
- " وأمرهم شورى بينهم"[7]

---

[1] الآية 32 من سورة النجم.

[2] الآية 49 من سورة النساء.

[3] الآية 79 من سورة التوبة

[4] الآية 14 من سورة الاسراء.

[5] الآية 36 من سورة الإسراء.

[6] الآية 159 من سورة آل عمران.

[7] الآية 38 من سورة الشورى.

– " قالت يا أيها الملؤا أفتوني في أمري ما كنت قاطعة أمرا حتى تشهدون "[1]

وذلك ما ذهب إليه إبن تيمية إذ يقول " لا غنى لولي الأمر عن المشاورة وأن الله أمر بها نبيه صلى الله عليه وسلم لتأليف قلوب المسلمين حوله، وليقتدي به من بعده "[2].

ولقد وضع الاسلام للشورى شروطا تحكمها تتمثل فيما يلي:

– **وجود مشكلة:** تتم الشورى في ما لم يرد فيه نص من الكتاب او السنة ، إذ قال تعالى : " وما كان لمؤمن ولا لمؤمنة اذا قضى الله ورسوله أمرا أن يكون لهم الخيرة من أمرهم ومن يعص الله ورسوله فقد ضل ضلالا مبينا "[3]، وذلك بالاجتهاد في اطار الكتاب والسنة.

– **وجود هيئة إستشارية مختصة:** ومن ضروريات القيادة الناجحة وجود هيئة إستشارية مؤمنة تسدي النصح للقائد وتضعه بصورة الموقف لتمكنه من اتخاذ القرار السليم وتحقيق الأهداف بأقل التكاليف،وهو ما يعرف في الاسلام باسم مجلس الشورى وهم أصحاب الرأي والخبرة والعقل، ومن الأحاديث التي دعت بوجوب مجلس الشورى قوله صلى الله عليه وسلم لأبي بكر وعمر:" لو إجتمعتما في مشورة ما خالفتكما".

ويقول سيد قطب في تفسيره في ظلال القرآن للأية " وشاورهم في الأمر" أنها نص قاطع يقر مبدأ الشورى في نظام الحكم والقيادة حتى وإن كان رسول الله هو الذي يتولاه، وأنه كان من حق القيادة النبوية أن تلغي ما إستقر عليه الأمر نتيجة إستشارة النبي صلى الله عليه وسلم أصحابه في الخروج أو البقاء واختلافهم، وأن ينبذ مبدأ الشورى كله بعد المعركة أمام ما أحدثته من انقسام في الصفوف، ولكنه أمضاها لأن إقرار المبدأ وتعليم الجماعة وتربية الأمة أكبر من الخسائر المؤقتة، وكان الله يعلم أن خير وسيلة لتربية الأمم وإعدادها للقيادة الرشيدة أن تربى بالشورى وأن تدرب على حمل النتيجة وأن تخطئ مهما يكن الخطأ جسيما والنتائج مريرة، لتعرف كيف تصحح خطأها وكيف تتحمل تبعات رأيها وتصرفها، وأن اختصار الأخطاء والعثرات والخسائر على حساب الشورى لن يكون مجديا. كما يقول أيضا لو كان وجود القيادة الراشدة يمنع الشورى ويمنع تدريب الأمة عليها تدريبا عمليا واقعيا في أخطر الشؤون – كمعركة واحدة –.... لكان وجود الرسول صلى الله عليه وسلم ومعه الوحي من الله كافيا لحرمان الجماعة المسلمة يومها من حق الشورى، خاصة على ضوء النتائج المريرة التي صاحبتها. ومن هنا جاء هذا الأمر الإلاهي في هذا الوقت بالذات: "فاعف عنهم وإستغفر لهم وشاورهم في الأمر" ليقرر المبدأ في مواجهة أخطر الأخطار التي صاحبت إستعماله[4].

---

[1] الآية 32 من سورة النمل.

[2] محمد بن صالح العثيمين، مرجع سبق ذكره، ص: 157.

[3] الآية 36 من سورة الأحزاب.

[4] محمد بن عبد الله البرعي وعدنان بن حمدي عابدين، الإدارة في التراث الإسلامي مع حكم وامثال للمسؤولين ورجال الأعمال، مكتبة الخدمات الحديثة، المملكة العربية السعودية، 1987، ص ص: 387- 388.

ولقد ضرب النبي صلى الله عليه وسلم أروع الأمثلة في تطبيق هذا الأمر الإلاهي منها إستشارة أصحابه في غزوة بدر والعمل برأي الخباب بن المنذر في النزول عند أبار بدر، والأخذ برأي الشباب بالخروج خارج المدينة في غزوة أحد، والعمل برأي سلمان الفارسي في حفر الخندق حول مداخل المدينة في غزوة الاحزاب[1] إلى غير ذلك من المواقف التي تبرز مشاورته لأصحابه والأخذ برأيهم وحثهم على العمل بهذا المبدأ العظيم حيث قال :" إستعينوا على أموركم بالمشاورة " وهو ما سار عليه الخلفاء والتابعين من بعدهم.

الإيمان: يضع الإسلام شرط الإيمان لكل مشارك عند اتخاذ القرار في قوله تعالى :" ولن يجعل الله للكافرين على المؤمنين سبيلا "[2] .

الإخلاص في النصيحة: يشدد الإسلام على ضرورة الإخلاص في إبداء الرأي حيث قال تعالى : "وتواصوا بالصبر "[3]. وما من نبي إلا وأتى ناصحا لقومه مبشرا ونذيرا، وذلك ما جاء في أقواله تعالى على لسان أنبياءه نوح، وهود، وصالح، وشعيب عليهم السلام لأقوامهم:

- " أبلغكم رسالات ربي وأنصح لكم وأعلم من الله ما لا تعلمون"[4]
- " أبلغكم رسالات ربي وأنا لكم ناصح أمين "[5]
- " فتولى عنهم وقال يا قوم لقد أبلغتكم رسالة ربي ونصحت لكم ولكن لا تحبون الناصحين"[6] .
- " فتولى عنهم وقال يا قوم لقد أبلغتكم رسالات ربي ونصحت لكم فكيف ءاسى على قوم كافرين"[7].

كما جاءت الأحاديث النبوية الشريفة مؤيدة لذلك منها قول النبي صلى الله عليه وسلم " المستشار مؤتمن"[8] وقوله أيضا " الدين النصيحة لله ولرسوله ولأئمة المسلمين وعامتهم "[9].

فمن حق القائد على اتباعه النصح و الامر بالمعروف والنهي عن المنكر.

---

[1] سعيد الحكيم المحامي، الرقابة على أعمال الإدارة في الشريعة الإسلامية والنظم الوضعية. دار الفكر العربي، القاهرة، 1987، ص: 126- 127.

[2] الآية 141 من سورة النساء.

[3] الآية 3 من سورة العصر.

[4] الآية 62 من سورة الأعراف.

[5] الآية 68 من سورة الأعراف.

[6] الآية 79 من سورة الأعراف.

[7] الآية 93 من سورة الأعراف.

[8] رواه ابن ماجه تحت رقم 3745.

[9] رواه مسلم تحت رقم: 55.

-**التحلي بالمسؤولية:** إن الإسلام يربي في الفرد الشعور بالمسؤولية أمام الله، وقول سيدنا عمر بن الخطاب رضي الله عنه " لو عثرت بغلة بالفرات لخشيت ان يسألني ربي لما لم امهد لها الطريق " لخير دليل على ذلك، وهو ما يؤكده قول النبي صلى الله عليه وسلم" كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته ". والمسؤولية في الإسلام شخصية، فكل شخص يحاسب على ما جنته يداه ولا تتعدى مسؤوليته إلى سواه، فقد قال تعالى :" إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل إن الله نعما يعضكم به إن الله كان سميعا بصيرا "[1].

وقد ذكرت كتب التراث الإسلامي خمس خصال واجب توافرها في المستشار هي:

1)- عقل كامل مع تجربة سابقة، خانة بكثرة التجارب تصح الرؤية.

2)- أن يكون ذا دين وتقى، فان ذلك عماد كل صلاح، وباب كل نجاح، ومن غلب عليه الدين فهو مأمون السريرة موفق العزيمة.

3)- أن يكون ناصحا ودودا، فإن النصح والمودة يصدقان الفكرة، ويمحصان الرأي.

4)- أن يكون سليم الفكر من هم قاطع، وغم شاغل، فإن من عارضت فكره شوائب الهموم لا يسلم له رأي ولا يستقيم له خاطر.

5)- أن لا يكون له في الأمر المستشار أي غرض يتابعه، ولا هوى يساعده ولا مصلحة يرجوها، ولا مكسب يناله، فإن الأغراض جاذبة، والهوى صاد، والرأي اذا عارضه الهوى، وجاذبته الأغراض فسد.

كما يورد أبو بكر محمد بن الحسن المرادي الحضرمي خمس صفات يستحسن أن تكون في الإستشاري، هي:

1)- أن يكون عاقلا فطنا، فإن الأحمق الجاهل إذا استشرته زادك في لبسك، وأدخل عليك التخليط في رأيك، ولم يقم بتحقيق نصحك.

2)- أن يكون محبا صافيا، فإنه إذا كان كذلك أمنت من غشه، وأجتهد لك في نصحه، ونظر في أمرك بجميع أجزاء قلبه.

3)- أن يكون كاتما لسرك وغير مطلع لأحد من أخوانه على شيء من أمرك.

4)- " لا يكون نصحه لك يؤدي إلى ضره ولا إلى ضر أحد من إخوانه، فإنه أدى نصحك إلى ضره، وإلى نقصان شيء من أمره، لم يفضلك على نفسه ولم يخصك بنصحه.

5)- أن لا يكون حاسدا، فان الحسد يبعث أهل الصحبة على البغضة وأهل الولاية على البعد والفرقة، فحينئذ يتعمد ضرك بجميع الوجوه التي تتقيها على نفسك ويكون داعيا إلى فساد رأيك.

فالشورى نية وكلمة صادقة وعمل مخلص، فإذا خلت من النصح فقدت معناها وجوهرها، إنها عبادة يتقرب بها المؤمن إلى ربه.

---

[1] الآية 58 من سورة النساء.

ثانيا: خصائص القيادة الإدارية الإسلامية

يتميز نمط القيادة الإدارية في الإسلام بالخصائص التالية[1]:

- **الوسطية والإعتدال:** فلا هي متسلطة مستبدة " لا تكلف نفس إلا وسعها "[2]، ولا هي متسيبة متراخية "ولا تجعل يدك مغلولة إلى عنقك ولا تبسطها على البسط فتقعد ملوما محسورا "[3]، ولكنها تحسن التصرف، ولعل ما أورده سيدنا عمر بن الخطاب رضي الله عنه حول نمط القيادة المثلي يعتبر نموذجا يحتذى به حيث قال: " إن هذا الأمر لا يصلح فيه إلا اللين في غير ضعف والقول في غير عنف "[4] وهو ما يدخل في اطار قوله تعالى " وكذلك جعلناكم أمّة وسطا "[5].

- **الإنسانية:** اذ تهتم بحفظ كرامة الإنسان التي أقرها الله تعالى في قوله: "و لقد كرمنا بني ءادم"[6] وحرص على صونها النبي صلى الله عليه وسلم حيث قال: " من كان لنا عاملا ولم يكن له سكن فليتخذ مسكنا، ولم يكن له زوج فليتخذ زوجا ومن لم يجد خادما فليتخذ خادما، ومن لم يجد دابة فليتخذ دابة...".

- **تكافؤ السلطة والمسؤولية:** تقترف السلطة في الاسلام بالمسؤولية وذلك ما يحدده قوله تعالى: "لا يكلف الله نفسا إلا وسعها لها ما كسبت وعليها ما إكتسبت "[7] ويؤكده صلى الله عليه وسلم في قوله: "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته "[8].

- **الإنتماء إلى الجماعة:** لا يتميز القائد عن الجماعة إلا بعظم المسؤولية الملقاة على عاتقه وهو ما جاء في قوله تعالى: " لقد جاءكم رسول من أنفسكم عزيز عليه ما عنتم حريص عليكم بالمؤمنين رؤوف رحيم"[9]، وهو ما يشير إليه قول سيدنا ابو بكر الصديق رضي الله عنه في أول خطبة له عند توليه الخلافة "وليت عليكم ولست بخيركم، فالقوي عندكم ضعيف عندي حتى آخذ الحق منه والضعيف عندكم قوي عندي حتى آخذ الحق له، إذا رأيتم فيّ اعوجاجا فقوموني وأطيعوني ما أطعت الله فيكم ".

---

[1] أحمد إبراهيم أبو سن، مرجع سبق ذكره، ص: 119.

[2] الاية 233 من سورة البقرة.

[3] الآية 29 من سورة الإسراء.

[4] أحمد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص: 99.

[5] الآية 143 من سورة البقرة.

[6] الآية 70 من سورة الإسراء.

[7] الآية 286 من سورة البقرة.

[8] رواه البخاري تحت رقم: 2409.

[9] الآية 128 من سورة التوبة.

- **قوة الإيمان بالهدف والعزيمة على تحقيقه:** وذلك عن طريق القدوة الحسنة والإقناع والتعاون مع أعضاء المجموعة المؤمنين برسالة قائدهم، وفي إطار تعاليم الدين الإسلامي بحيث يكون هدف الجميع هو ابتغاء مرضاة الله.

- **مهارة سياسية ودينية ودقة في التعامل مع كل القوى المؤثرة في بيئة العمل:** ولعل السياسة التي اتبعها النبي صلى الله عليه وسلم في مخاطبة قادة الروم والحبشة في دعوته لهم لدخول دين الاسلام، تعد مثالا يحتذى به القائد الأعظم، والتي اثمرت الكثير من الايجابيات نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر جواب إمبراطور الروم إلى النبي صلى الله عليه وسلم: " إلى محمد رسول الله الذي بشر به عيسى، من قيصر ملك الروم أنه جاء في كتابك مع رسولك، وإني أشهد أنك رسول الله، نجدك عندنا في الإنجيل بشرنا بك عيسى بن مريم، وإني دعوت الروم أن يؤمنوا بك فأبوا، ولو أطاعوني لكان خيرا لهم، ولو أردت إني أعبدك، فاخدمك واغسل قدميك "[1].

- **حرية التعبير عن الرأي:** يحث الإسلام على حرية التعبير و يطالب باحترام الراي الاخرفي حدود الشرع حيث قال تعالى: "الذين يستمعون القول فيتبعون أحسنه"[2]. مما يؤدي إلى تبادل وجهات النظر لتقسيم الحلول وتنمية قدرة الإقناع والإبداع واختيار أحسن البدائل، وهو ما عمل به النبي صلى الله عليه وسلم والخلفاء الراشدين والتابعين من بعدهم، فقد قال سيدنا عمر بن الخطاب رضي الله عنه "ودعه، لا خير فيهم أن لم يقولوها لنا، ولا خير فينا إن لم نقبل". ودا على أحد الحاضرين الذي أسكت رجلا طالب بإلحاح سيدنا عمر رضي اللّه عنه بتقوى اللّه[3]، وقال أيضا مقولته الشهيرة وهو على المبثر" اخطأ عمر وأصابت امرأة" وهو بذلك يعطي صورة حيث وصادقة عن القائد المختل الذي لديه الشجاعة الأدبية للاعتراف بالخطأ وامام الملأ دون أي عقدة أو نقص، والقائد الذي يعمل بالرأي الحر ويقبل النقد البناء حتى ولو كان من امرأة مادام ذلك الرأي هو الأصوب ويخدم المصلحة العامة.

- **المشاركة الشاملة للجنسين:** ينظر الإسلام إلى المرأة نظرة احترام وتقدير، ويشركها في عملية اتخاذ القرار، إن قال تعالى: "فإن أراد فصالا عن تراض منهما وتشاور فلا جناح عليهما"[4]. كما يساوي بينها وبين الرجل في حق المبايعة وأعطى لها الحق بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر والقيام بالأعمال الصالحة، ومن صور مشاركة المرأة في اتخاذ القرار والتي حفلت بها السنة النبوية، استشارة النبي صلى

---

[1] عبد الفتاح نبيل، مرجع سبق ذكره، ص: 5-8.

[2] الآية 18 من سورة الزمر.

[3] محمد بن عبد الله البرعي وعدنان بن حمدي عابدين، مرجع سبق ذكره، ص ص: 293-294.

[4] الآية 233 من سورة البقرة.

الله عليه وسلم زوجته أم سلمة فيما لقاه من الناس في صلح الحديبية من رفض للحلق، فأشارت عليه بأن يخرج عليهم وأن لا يكلم أحدا منهم كلمة حتى ينحر بدنه ويدعو حالقه فيحلقه، وكانت استجابتهم الفورية.

- **الإلتزام والطاعة:** يوجب الإسلام طاعة أولي الأمر، وذلك ما جاء في قوله تعالى: "يأيها الذين ءامنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم"[1]، وأن تكون تلك الطاعة في غير معصية حيث قال عز وجل: "ولا تطيعوا أمر المسرفين، الذين يفسدون في الأرض ولا يصلحون"[2]، وقال صلى الله عليه وسلم : "على المرء السمع والطاعة فيها أحب وكره، إلا أن يؤمر بمعصية، فلا يسمع ولا طاعة"[3]، وذلك حرصا على انتظام الجماعي وانضباط أعضائها حفاظا على كيانها، فمن لزم الطاعة حقت له الرعاية.

- **القدوة الحسنة:** أن القائد بالنسبة للمجموعة التي يتولى قيادتها بمثابة المثل الأعلى الذي يقتدى به، والقائد الناجح هو الذي يكون نموذجا للقاعدة في الخلق، والمعاملة ، وفي السلوك العملي، وهو ما اجتمع في النبي صلى الله عليه وسلم الذي زكاه الله في قوله: "لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة لمن كان يرجوا الله واليوم الآخر وذكر الله كثيرا"[4]. فما أمر بشيء إلا كان أول من يعمل به، وما نهى عن شيء إلا كان أول من يمتنع عنه، وقوله لأصحابه: "وأنا على جمع الخطب" خير مثل للقدوة الذي اختار أصعب العمل، فضلا عن مشاركته العملية في حفر الخندق، وفي نزول الميدان الحربي، وفي نزول السوق للتفتيش فسار على نهج الصحابة الكرام خلفاء وولاة وغيرهم.

- **العدل:** يعتبر العدل الدعامة الرئيسية التي تقوم وتستند عليها القيادة الإدارية في الإسلام حيث أن الله جعل العدل والكتاب مثلا زمان وأنزل الحديد لينصر به هذا الحق إذ قال "لقد ارسلنا رسلنا بالبينات وأنزلنا معهم الكتاب والميزان ليقوم الناس بالقسط وأنزلنا الحديد فيه بأس شديد ومنافع للناس وليعلم الله من ينصره ورسله بالغيب إن الله قوي عزيز "[5].

وأعظم قسط عبادة الله وحده لا شريك له، العدل على الناس في حقوقهم، ثم العدل على النفس[6].

ولقد حرّم الله على نفسه وجعله بين العباد محرما لما لذلك من انعكاسات جد سلبية على نفوس الأفراد وأدائهم، وعلى تثبيط لهمهم وغرس الحقد والكراهية بينهم وحب الانتقام، فقال "يا عبادي أني حرمت الظلم

---

[1] الآية 59 من سورة النساء.

[2] الآيتان 151-152 من سورة الشعراء.

[3] رواه مسلم تحت رقم: 1839.

[4] الآية 21 من سورة الأحزاب.

[5] الآية 25 من سورة الحديد.

[6] ابن تيمية، تقي الدين،مرجع سبق ذكره، ص26-27.

على نفسي، وجعلته بينكم محرما، فلا تظالموا، يا عبادي كلكم ضال إلا من هديته..."[1] فالعدل واجب على كل أحد لكل أحد في كل حال والظلم محرم مطلقا لا يباح قط حال، والدنيا تدوم مع العدل و الكفر ولا تدوم مع الظلم والإسلام[2].

- **العلاقات الإنسانية:** تعد في الإسلام أصلا من أصوله و نظاما جزئيا يحكم العلاقة بين القائد وأتباعه وبين المرؤوسين بعضهم ببعض وبين كل هؤلاء وبين المتعاملين مع المؤسسة.

وتقوم هذه العلاقة على مبادئ الأخوة التي تزول أمامها جميع الروابط المبنية على المصلحة الشخصية و الغيبة والنميمة وسوء الظن[3]. وذلك ما جاء في قوله تعالى :" والمؤمنون والمؤمنات بعضهم أولياء بعض يأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر "[4].

التطوير والإصلاح المستمر: وذلك بالسعي إلى تحسين أوضاع المؤسسة والعاملين بها بإستمرار تماشيا مع التطورات الحاصلة وإستجابة لإحتياجات الأفراد المتجددة، إمتثالا لقوله تعالى: " إن أريد إلا الإصلاح ما إستطعت وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب"[5] وقوله: " إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما ما بأنفسهم"[6]، مما يؤدي إلى تحسين الأداء ورفع الإنتاجية وتحقيق الأمن والإستقرار الوظيفي وهو ما يميز القيادة الرشيدة.

- **الإعداد:** إن الإعداد المبكر والرعاية المسبقة للقائد الإداري أمر ضروري يسبق إختياره للقيادة، وهو ما يشير إليه قوله تعالى: "ألم نشرح لك صدرك، ووضعنا عنك وزرك، الذي أنقض ظهرك، ورفعنا لك ذكرك"[7] وقوله "ولما بلغ أشده واستوى ءاتيناه حكما وعلما و كذلك نجزي المحسنين"[8].

وعليه، فإن الإعداد مقوم ضروري للقيادة، وعلى المجتمع في كل مستوياته أن يراعي النابهين الذين تبدو عليهم سمات القيادة، وأن ينمي فيهم الفطرة القيادية، ويمهد لهم طرق كتساب المهارات التي تؤهلهم للقيادة

---

[1] رواه مسلم تحت رقم 2577.

[2] المرجع السابق، ص: 71-72.

[3] محمد فتحي السيد قاسم، نظريات التحفيز بين الفكر الإداري والفكر الإسلامي، دراسة نظرية تحليلية سلوكية مقارنة، ندوة رقم 31حول الإدارة في الإسلام، البنك الإسلامي للتنمية،جدة،15-19 سبتمبر 1980، ص ص: 246-247.

[4] الآية 71 من سورة التوبة.

[5] الآية 88 من سورة هود.

[6] الآية 11 من سورة الرعد.

[7] الآيات 1-4 من سورة الشرح.

[8] الآية 14من سورة القصص.

والصدارة والريادة، حيث دلت التجارب الإنسانية على أن مميزات القيادة تظهر في الإنسان منذ نعومة أظافره وهو يلعب بين اقرانه[1].

المطلب الثالث: سمات القائد الإداري المسلم

أولا: الصفات الواجب توفرها في القائد الإداري المسلم

يوجب الإسلام على القائد الإداري المسلم أيا كان موقعه، أن يمتلك المؤهلات العلمية والعملية الملائمة، وأن تتوافر فيه سمات وخصائص سلوكية وإجتماعية تمكنه من التأثير في مرؤوسيه و توجيههم، وتحفزه على تحقيق أهدافه الخاصة والعامة، وأن تكون لديه القدرة على خلق بيئة عمل تسودها روابط وعلاقات إجتماعية قائمة على المحبة والألفة والتعاون، والفهم المتبادل لمشكلات العمل وأهدافه[2]، فتنقسم السمات الواجب توافرها في القائد الإداري المسلم الى صفات فطرية وأخرى مكتسبة.

أ- الصفات الفطرية: وهي تتمثل فيما يلي:

الهوية والانتماء: إن الإنتماء مكون أساسي من مكونات هوية الفرد والمجتمع، وهو الإنتساب للأصول، وأصل الأصول هو الدين، ثم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد.

يشمل الإنتماء جوانب عديدة تتكامل فيما بينها تجعله من المقومات الأساسية للقيادة، تتمثل فيما يلي[3]:

- الإنتماء العرفي: "أنا أعربكم، أنا من قري، ولساني لسان بني سهر بن بكر".
- الإنتماء الإجتماعي: "لقد جاءكم رسول من نفسكم عزيز عليه ما عنتم حريص عليكم بالمؤمنين رؤوف رحيم"[4].
- الإنتماء الفكري والعقدي: "محمد رسول الله والذين معه أشداء على الكفار رحماء بينهم"[5].
- الإنتماء اللغوي: "وما أرسلنا من رسول إلا بلسان قومه ليبين لهم "[6].
- الإنتماء الزماني والمكاني: وذلك للاحتفاظ بالأصل ومواكبة العصر والأولوية للانتماء العقدي.

---

[1] محمد البشير محمد عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص:59-60.

[2] غانم فنجان موسى وفاطمة فالح أحمد، مرجع سبق ذكره، ص:267.

[3] محمد البشير محمد عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص:58-59 نقلا عن عبد الشافعي محمد أبو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام، بتصرف.

[4] الآية 128 من سورة التوبة.

[5] الآية 29 من سورة الفتح.

[6] الآية 4 من سورة ابراهيم.

العقيدة الصحيحة والإيمان العملي الصادق: إن الإيمان مقوم ذاتي في القيادة الإسلامية لأنه يشمل جوانب عديدة منها العقيدة ومنها الإيمان بقيم وأهداف المجتمع الذي يعيش فيه القائد والمؤسسة التي ينتمي إليها، كما يشمل إيمان القائد وثقته في رؤساءه ومرؤوسيه، وثقته بنفسه، فهو شعبة الصدق والأمانة وعدم الجور والظلم:"[1] قل يا أيها الناس إن كنتم في شك من ديني فلا أعبد الذين تعبدون من دون الله ولكن أعبد الله الذي يتوفاكم وأمرت أن أكون من المؤمنين"[2].

تولد العقيدة الصحيحة لدى القائد الإداري المسلم الرقابة الذاتية ومراجعة النفس مما يحصنه من الإنحراف والسلبية، وتصبح سياج الأمان الذي يحدد له المثل العليا التي يتعين عليه أن يحتذي بها ويصبح قدوة صالحة تجمع حوله قلوب وسواعد أتباعه. إن الإيمان بالعمل هو المدخل الحقيقي للقيادة الفعالة.

القوة الجسمية والعقلية: وهي قوة البنية والدليل في قوله تعالى: " إن خير من إستأجرت القوي الأمين"[3] وقوة العقل والفكر والذكاء والفطنة والحكمة حيث قال تعالى :" أدع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن"[4].

تعد الكياسة من أهم الصفات الواجب مراعاتها عند إختيار القادة، لما تحمله من فطنة وذكاء تمّكن القائد من تجاوز العقبات وإدارة شؤون موظفيه بحنكة وكفاءة لقد جاء في السنة المطهرة: " لا يلدغ المؤمن من الجحر مرتين"[5]. والفهم هو قوة الإدراك التي تميز العلاقات المنطقية كما تميز بين الخطأ والصواب، و الذي هو أخص من العلم وأدق من الفهم مكنون في فكر البشر وعقولهم رغم إختلافهم في درجته، وعلى أساسه قام التكليف وأنشأت المسؤولية، ولا يصبح الفهم فهما متكاملا وقويما، إلا اذا أدى إلى معرفة الخالق والعمل على عمارة الدنيا والآخرة معا قال تعالى: " وابتغ فيما ءاتاك الله الدار الآخرة ولا تنس نصيبك من الدنيا وأحسن كما أحسن الله إليك ولا تبغ الفساد في الأرض إن الله لا يحب المفسدين"[6]. وإذا لم يترسخ لدى القائد الإداري المسلم هذا الفهم المتكامل لن ينجح في قيادته، حيث أن الفهم الصحيح هو

---

[1] عبد الرحمن بن ابراهيم الضحيان، مرجع سبق ذكره، ص:102.

[2] الآية 104 من سورة يونس.

[3] الآية 26 من سورة القصص.

[4] الآية 125 من سورة النحل.

[5] رواه البخاري تحت رقم 6133.

[6] الآية 77 من سورة القصص.

الذي يجعله إيجابيا يتبنى الوسطية في قيادته وتوجيهه لموظفيه وفي تحقيق أهداف المؤسسة"[1] قال تعالى: "وكذلك جعلناكم أمّة وسطا"[2].

ب-الصفات المكتسبة

و هي تتمثل أساسا في العلم والمعرفة. يشترط في القائد الإداري المسلم التحلي بالعلم بمعناه العام وهو التفقه في الدين الذي يشكل له حماية ويدفعه إلى المزيد من الخير قال تعالى: " من يرد الله به خيرا يفقهه في الدين"، والعلم بمعناه الخاص أي علم بالوظيفة التي يريد قيادة العاملين فيها من حيث الفهم الذي يمّكن من التفكير والتخطيط ووضع الأمور في نصابها وعلم بما يدور في محيطه العملي (التطورات التكنولوجية)، مما يساعده في حل المشاكل التي يواجهها قال تعالى "وقل ربي زدني علما"[3]، ولقد ذكر الله تعالى العلم كصفة من صفات القيادة لدى الملك طالوت حيث قال: "إن الله إصطفاه عليكم وزاده بسطة في العلم والجسم والله يؤتي ملكه من يشاء والله واسع عليم"[4].

والعلم في الإسلام مقدم على العمل وهو ما يؤكده قوله تعالى: "فاعلم أنه لا إله إلا الله وإستغفر لذنبك وللمؤمنين والمؤمنات والله يعلم متقلبكم ومثواكم"[5]، فأمر الرسول صلى الله عليه وسلم بالتوحيد أولا ثم ثنى بالإستغفار وهو عمل.

إن القيادة الإدارية الحقة يجب أن تتمتع بصفات الحفظ والعلم، فالحفظ هو القيام بواجب الأمانة صياغة وتأدية كاملة غير منقوصة، ويعني الحفظ أيضا إتباع الشرع، وهو ما أوصى به النبي صلى الله عليه وسلم إبن عباس رضي الله عنه إذ قال له: "يا غلام إني أعلمك كلمات إحفظ الله يحفظك إحفظ الله تجده تجاهك إذا سألت فسأل الله وإذا إستعنت فإستعن بالله وأعلم أن الأمة لو إجتمعت على أن ينفعوك بشيء لم ينفعوك إلا بشيء قد كتبه الله لك ولو إجتمعوا على أن يضروك بشيء لم يضروك إلا بشيء قد كتبه الله عليك رفعت الأقلام وجفت الصحف"[6]، فالحفظ والعلم يمكنان القائد من إحكام الإدارة وتجويد القيادة، فقد جاء في القرآن " قال إجعلني على خزائن الأرض إني حفيظ عليم"[7].

---

[1] محمد البشير عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص:39.

[2] الآية 143 من سورة البقرة.

[3] الآية 114 ص سورة طه.

[4] الآية 247 من سورة البقرة.

[5] الآية 19 من سورة محمد.

[6] رواه الترميذي في سننه تحت رقم 2440.

[7] الآية 55 من سورة يوسف.

الخبرات والمهارات: وهي إكتساب معارف عملية من خلال التدريب والإستفادة من ذوي الخبرة والإختصاص، إذ قال تعالى: "ولا ينبئك مثل خبير"[1]، لعدم تكرار الأخطاء وتجنبها عملا بقول النبي صلى الله عليه وسلم "لا يلدغ المؤمن من الجحر مرتين".

ج- السلوكيات

وهي الإستقامة في السلوك الشخصي وحسن التعامل في السلوك الإجتماعي[2]، ومن أهم الصفات التي يجب أن يتسم بها القائد الإداري المسلم في سلوكه نذكر:

الأمانة: وهي الصفة التي تلازم القوة الجسدية والعقلية الواجب توافرهما في المترشح للوظيفة في كل مستوى من المستويات التنظيمية وفي أي مجال من المجالات قال تعالى: "إن خير من إستأجرت القوي الأمين"، وتعتبر إضاعتها من إمارات الساعة إذ قال النبي صلى الله عليه وسلم: "إذا ضيعت الأمانة فانتظروا الساعة فقيل وما إضاعتها يا رسول الله فقال إذا وسد الأمر إلى غير أهله فانتظروا الساعة"[3].

ولقد شدد الإسلام على ضرورة حفظ المال العام حيث منع الرشوة والسرقة والنصب ورتب على كل ذلك العقوبة المناسبة وصلت إلى حد قطع يد السارق[4] حيث قال تعالى: "ولا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل"[5]، وقال أيضا: " والسارق والسارقة فاقطعوا أيديهما جزاء بما كسبا"[6]، كما نهى عن تبذيره إذ قال: "ولا تبذر تبذير إن المبذرين كانوا إخوان الشياطين و كان الشيطان لربه كفورا"[7].

ومن الأمانة التي أوجب الإسلام مراعاتها أيضا أسرار المهنة إذ قال تعالى:" لا يحب الله الجهر بالسوء من القول إلا من ظلم"[8]، و حفظ موارد المؤسسة البشرية بحسن توجيههم قال النبي صلى الله عليه و سلم " ما من عبد إسترعاه الله رعية فلم يحطها بنصيحة إلا لم يجد رائحة الجنة"[9]، وعدم التمييز في معاملتهم قال تعالى:" إن أكرمكم عند الله أتقاكم"[10]، ولا سيما فيما يتعلق بفض النزاعات بينهم حيث قال تعالى "إن

---

[1] الآية 14 من سورة فاطر.

[2] ماجد راغب الحلو، مرجع سبق ذكره، ص:45.

[3] رواه البخاري تحت رقم 57.

[4] هايل عبد المولى طشطوش، مرجع سبق ذكره، ص:317.

[5] الآية 188 من سورة البقرة.

[6] الآية 38 من سورة المائدة.

[7] الآيتان 26-27 من سورة الإسراء.

[8] الآية 148 من سورة النساء.

[9] رواه البخاري تحت رقم 7150.

[10] الآية 13 من سورة الحجرات.

الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل"[1]، فيتحقق الإستقرار النفسي والأمن الوظيفي للعاملين ويتحسن بالتالي أدائهم.

التقوى والصلاح: وهي من السمات الخلقية والروحية التي تفضي إلى الإحساس بالمسؤولية وخشية العقاب العاجل والأجل، فقد قال تعالى: "ولباس التقوى ذلك خير"[2]، وهي معيار المفاضلة بين الناس عند الله تعالى ومن مكارم الأخلاق قال تعالى: "يا أيها الناس إنا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوبا وقبائل لتعارفوا إن أكرمكم عند الله أتقاكم، إن الله عليم خبير"[3].

والقائد المسلم يخشى الله وينصره، فينال رضاه ونصره حيث قال تعالى: "و لينصرن الله من ينصره إن الله لقوي عزيز، الذين إن مكناهم في الأرض أقاموا الصلاة وءاتوا الزكاة وأمروا بالمعروف ونهوا عن المنكر ولله عاقبة الأمور"[4]. والتقوى تؤدي إلى الفراسة ومعرفة خفايا الأمور وحسن التعامل معها.

الإخلاص: وهو من الصفات الذاتية التي يشعر فيها القائد مراقبة الله له، وهو امر واجب وشرط لقبول العمل عند الله تعالى جاء في الكتاب: "وما أمروا إلا ليعبدوا الله مخلصين له الدين حنفاء"[5]. وهو ما شدد عليه النبي صلى الله عليه وسلم في قوله: "إن الله لا يقبل من العمل إلا ما كان له خالصا وإبتغى به وجهه". يستخلص مما تقدم ان الإخلاص قيمة عليا تجعل الإنسان محبا لعمله متفانيا به وناجحا فيه.

العدل: يستلزم على القائد الإداري المسلم التحلي بالعدل في القول والعمل وفي الحكم وفي كل سلوك ينتهجه إمتثالا لقوله تعالى: " فلذلك فادع وإستقم كما أمرت ولا تتبع أهواءهم وقل ءامنت بما أنزل الله من كتاب و أمرت لأعدل بينكم الله ربنا وربكم لنا أعمالنا ولكم أعمالكم لا حجة بيننا وبينكم الله يجمع بيننا وإليه المصير"[6]، مما يجعل العدل أساس الملك. إن العدل والصدق متكاملان لا يغني احدهما عن الآخر، فالأوامر والنواهي أساسها العدل والإخبارات (الإعلام) أساسها الصدق[7]، وهو ما جاء في قوله تعالى: "وتمت كلمة ربك صدقا وعدلا لا مبدل لكلماته وهو السميع العليم"[8].

---

[1] الآية 58 من سورة النساء.

[2] الآية 26 من سورة الأعراف.

[3] الآية 13 من سورة الحجرات.

[4] الآيتان 40-41 من سورة الحج.

[5] الآية 5 من سورة البينة.

[6] الآية 15 من سورة الشورى .

[7] ابن تيمية، مرجع سبق ذكره، ص:11.

[8] الآية 115 من سورة الأنعام.

ولقد عظم شيخ الإسلام ابن تيمية هاتين الصفتين تعظيما بليغا فلم يقف عند حد جعلهما من أصول الأخلاق وإنما إعتبرهما من أصول الدين وجوامعه. ولما كان العدل لابد أن يتقدمه علم، إذ من لا يعلم لا يدري ما العدل، والإنسان ظالم جاهل إلا من تاب الله عليه فصار عالما عادلا، صار الناس من القضاة وغيرهم ثلاثة أصناف كما قال النبي صلى الله عليه وسلم: "القضاة ثلاثة: قاضيان في النار، وقاض في الجنة، رجل علم الحق وقضى به فهو في الجنة، ورجل قضى بين الناس بجهل فهو في النار، ورجل علم الحق وقضى بخلافه فهو في النار "[1].

ولهذا كان العدل أمرا واجبا في كل شيء وعلى كل أحد، والظلم محرما في كل شيء ولكل أحد، فلا يحل ظلم أحد أصلا، سواء كان مسلما أو كافرا أو كان ظالما إذ قال تعالى:

- "يا أيها الذين ءامنوا كونوا قوامين لله شهداء وبالقسط ولا يجرمنكم شنآن قوم على ألا تعدلوا أعدلوا هو أقرب للتقوى"[2].
- "فمن اعتد عليكم فاعتدوا عليه بمثل ما اعتد عليكم"[3].
- " وان عاقبتهم فعاقبوا بمثل ما عوقبتم به"[4].
- " وجزاء سيئة سيئة مثلها "[5].

المشاورة: وهي اشراك ذوي الخبرة والاختصاص في اتخاذ القرارات حيث يشبع ذلك روح المحبة بين القائد والقاعدة، ويجعلها تنفذ تلك القرارات بكل رغبة وبقوتها التي اتخذت بها، فضلا عن كون الشورى استجابة لأمر الله "وشاورهم في الأمر"، وعبادة يمارسها القائد منعا للاستبداد بالرأي والطغيان و حشد للأفكار واستفادة من تجارب الغير.

فإذا كان ولي الأمر عالما فإن الشورى هي استئناس بالرأي، وإذا كان غير عالما فإن الشورى تكون ملزمة وهذا يرد في كل مستويات القيادة وأنواعها المختلفة، فالشورى من أبلغ وسائل تقدير الذات وتعزيز الثقة بالنفس لدى الأتباع.

العزم والتوكل: وهو التزام القائد بمواصفات السمت الإيماني والأخذ بعزائم الأمور ليكون قدوة لتابعيه، فقد قال تعالى مخاطبا نبيه عليه الصلاة والسلام: "وشاورهم في الأمر، فإذا عزمت فتوكل على الله ن الله

---

[1] المرجع السابق، ص ص: 30-31.

[2] الآية 8 من سورة المائدة.

[3] الآية 194 من سورة البقرة.

[4] الآية 126 من سورة النحل.

[5] الآية 40 من سورة الشورى.

يحب المتوكلين"[1]، فالله يخبر رسوله صلى الله عليه وسلم أنه إذا عزم وقطع برأيه بعد المشورة فليتوكل على الله فهو حسبه وهو وكيله، بل إن الله يحب المتوكلين[2].

وفي ذلك درس عملي للقائد الإداري المسلم بأن يسوق الأسباب ويسلك كل السبل العلمية لإتخاذ القرار ثم يعزم متوكلا على الله مهما بلغت معارفه وخبراته وشجاعته، لأن التوفيق إلا بالله فقد جاء في الكتاب: "وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب"[3].

وفي ذلك كله إشارة إلى أن التوكل لا يتنافى مع الأخذ بالأسباب وأنه يجعل القائد مقداما وغير متردد في إتخاذ القرارات، لأنه واثق من أن الله سيجازيه حسب إجتهاده وتوكله اذا قال: "وما إختلفتم فيه من شيء فحكمه إلى الله ذلكم الله ربي عليه توكلت وإليه أنيب"[4]، لكن في الوقت ذاته يحذره من التسرع وعدم التريث إذا قال: "فأصبر كما صبر أولوا العزم من الرسل ولا تستعجل لهم"[5]، فبالعزم والتوكل يتم التوصول التوصول إلى الحلول الملائمة وإتخاذ القرارات الصائبة في أقصر وقت وبأقل التكاليف.

الفصاحة وحسن البيان : إن الفصاحة ضرورية للقيادة لإبانة وتوضيح المقصد وإبلاغ الرسالة، فهي تعيين القائد على حسن الخطاب والتعبير وتجعل الوضوح بنيه وبين أتباعه قائما وقاعدة، والتنفيذ سهلا وميسرا قال تعالى:" وأطيعوا الله وأطيعوا الرسول وإحذروا فإن توليتم فاعلموا أنما على رسولنا البلاغ المبين"[6].

والبيان هو الوسيلة التي يتم من خلالها تفسير مضمون الرسائل الموجهة للمرؤوسين وإقناعهم بقبولها وتوجيههم على العمل بمقتضياتها، وبها يتعرّف على خصائل وخبرات الآخرين وتجاربهم، فعلى القائد الإداري المسلم أن يتصف بالبلاغة والبيان وحسن الخطاب فقد قال النبي صلى الله عليه وسلم: "وإن من البيان لسحرا ".

المنهجية : إن القائد الإداري الناجح هو الذي يسلك منهجا واضح المعالم، سهل المسلك يوفر له الكفاية والفعالية في قيادته وتوجيهه لأفراد جماعته، ولعل هذا يستبين في المنهج الإسلامي الذي يعتمد على القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة.

---

[1] الآية 159 من سورة آل عمران.

[2] محمد بن عبد الله البرعي، مرجع سبق ذكره، ص:193.

[3] الآية 88 من سورة هود.

[4] الآية 10 من سورة الشورى.

[5] الآية 35 من سورة الأحقاف.

[6] الآية 92 من سورة المائدة.

ذلك المنهج الذي يستوجب على القائد الإداري المسلم أن يسلكه إذ يحقق له الريادة دون محال مصداقا لقول النبي صلى الله عليه وسلم: "تركت فيكم أمران إن تمسكتم بهما لن تضلوا بعدي أبدا: كتاب الله وسنتي"، فهو الحبل المتين الذي لا يأتيه الباطل من بين يديه ولا من خلفه تنزيل من رب العالمين.

الموضوعية: يتوجب على القائد الإداري المسلم أن يكون موضوعيا يعرف كيفية سياقة الأسباب وصناعة الحيثات لكل مسألة، و أن يلتزم بالعدل والمساواة في التعامل مع مرؤوسيه، مما يحقق لهم راحة البال، والأمن والأمان ومنه الإستقرار الوظيفي الذي يعزز ولاءهم للمؤسسة.

والموضوعية تتطلب العلم الذي به توزن الأمور، والحكمة التي تعني حسن التصرف عند الأزمات ووضع الأمور في نصابها حتى لا يختل الميزان، وتقتضي العقل الراجح وترجيح المصلحة العامة وفقا لقواعد الدين الحنيف" إنا أنزلنا إليك الكتاب بالحق لتحكم بين الناس بما أراك الله ولا تكن للخائنين خصيما"[1].

الرؤيا الفاحصة: يستوجب على القائد الإداري المسلم أن يكون ذو نظر ثاقب ورأي سديد، يستفيد من دروس الماضي و يحسن إستغلال معطيات الحاضر ويستشرف المستقبل تخطيطا وتدبيرا، حتى تكون خطته شاملة جامعة ومعززة لنقاط قوة المؤسسة ومقلصة لنقاط ضعفها.

المهابة: وتعني قوة الشخصية وتمييزها بالحزم والحسم، والتمتع بإحترام الناس، وهي من مقومات الشخصية القيادية المسلمة، إذ تضفي عليها ثوب الوقار والإحترام والتقدير.

والمهابة لا تتنافى مع التواضع الذي يعني خفض الجناح للمرؤوسين وحسن معاملتهم، دون التراخي والتساهل في متابعتهم والإشراف الدقيق عليهم.

ولقد شدد الإسلام على ضرورة إحترام القادة في كل المستويات القيادية وإجلالهم، وجعل عدم تقديرهم من مسببات عدم قبول الأعمال عند الله فقد قال تعالى: "يا أيها الذين ءامنوا لا ترفعوا أصواتكم فوق صوت النبي ولا تجهروا له بالقول كجهر بعضكم لبعض أن تحبط أعمالكم وأنتم لا تشعرون"[2].

الرحمة والرفق بالموظفين: إن الرحمة هي الرقة والعطف ولا تعني اللين، قال تعالى: "لقد جاءكم رسول من أنفسكم عزيز عليه ما عنتم حريص عليكم بالمؤمنين رؤوف رحيم"[3] و قال النبي صلى الله عليه وسلم: "هذه رحمة جعلها الله في قلوب عباده وإنما يرحم الله من عباده الرحماء"[4]، وهي من الصفات الواجب

---

[1] الآية 105 من سورة النساء.

[2] الآية 2 من سورة الحجرات.

[3] الآية 128 من سورة التوبة.

[4] رواه البخاري تحت رقم: 1204.

توافرها في القائد الإداري المسلم لمالها من تأثير مباشر وسريع على الموظفين يجعلهم يحبون قائدهم ويعزز ولاءهم للمؤسسة. ان الرفق وحسن المعاملة امر مطلوب شرعا ولقد جعلت النظريات الحديثة حسن المعاملة أحد أهم الاستراتيجيات لها كونه احداهم عناصر النجاح، ومن الرفق بالموظفين عدم تكليفهم مالا يطيقون، وعدم التغافل عن احتياجاتهم ومتطلبات راحتهم وتقديم النصح لهم[1].

وقد حذر النبي صلى الله عليه وسلم من مغبة تولي القيادة وعدم القيام بواجبها فقال " ما من يلي أمر المسلمين ثم لا يجهد لهم وينصح إلا لم يدخل الجنة معهم"[2]، وقال ايضا " اللهم من ولي من امر أمتي شيئا فشفق عليهم فاشفق عليه ومن ولي من امر أمتي شيئا فرفق بهم فارفق به"[3].

فالرفق أمر مطلوب في كل شيء " لم يكن الرفق في شيء إلا زانه ولم ينزع من شيء الا شأنه"[4]، ولا سيما في الإدارة والقيادة أن يمنع الظلم ويجعل القائد محبوبا وموثوقا به فيتحقق الرضى الوظيفي لدى الاتباع ويتعذر ولائهم للمؤسسة وبالتالي يرتقي مستوى ادائهم.

حسن الخلق: يحض الإسلام على ضرورة الالتزام بمكارم الأخلاق التي تعد عماد الإنسان وسنامه، تجيب الناس اليه وتكسبه ثقتهم، ومكارم الأخلاق هي حسن السجايا التي تشمل كل السمات الحميدة كالصدق والصبر والتواضع والإحسان، والعفو عند المقدرة، حسن الظن وغيرها من الاخلاق الحسنة.

الصبر والإحسان: وهو حبس النفس عن الجزع والسيطرة عليها في الضيق والفزع وهو من أهم صفات القائد الناجح حيث ان في الصبر قوة على الذات من الفجور وقوة على الشدائد والصعاب، فالصبر هوان يتحمل القائد المتاعب والمصاعب ويواجه العقاب بضبط النفس واللسان والعفو عند المقدرة عملا بقوله تعالى " والكاظمين الغيظ والعافين عن الناس والله يحب المحسنين"[5]، مما يؤدي إلى تجنب المخاطر وكسب مودة المرؤوسين بتحمل غضبهم وسخطهم فيتم التوصيل إلى كبح كل تصرف غير لائق منهم وحل مشاكلهم، كما يؤدي إلى إقتداءهم بصبره، وذلك من أسرار النجاح " إني جزيتهم اليوم بما صبروا أنهم هم الفائزون"[6].

---

[1] محمد عبد الكريم أرشيد، النظريات الاقتصادية المؤثرة في النشاط الاقتصادي وضوابطها في السوق الإسلامي، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص:45 .

[2] رواه مسلم تحت رقم 205.

[3] رواه مسلم، تحت رقم 3407.

[4] رواه الإمام أحمد تحت رقم 13042.

[5] الآية 134 من سورة آل عمران.

[6] الآية 111 من سورة المؤمنون.

التواضع: وهو عدم الترفع والتكبر عن الآخرين ولا سيما المرؤوسين فقد قال تعالى: "وأخفض جناحك لمن إتبعك من المؤمنين"[1]، وقال النبي صلى الله عليه وسلم: "من تواضع لله رفعه الله"[2]، لما ذلك من تأثير مباشر وسريع على نفوس العاملين ويكسر حاجز التواصل والترابط بينهم وبين قائدهم ويفجر ابداعاتهم وطاقاتهم.

الصدق: ومصدره الرقابة الذاتية، وهو أن يؤدي القائد الإداري واجباته بدافع إرضاء الله وليس بدافع الخوف من العقاب الإداري، يحرص على تجنب الإهمال في العمل لاعتباره عبادة ومسؤولية يحاسب عنها "ولا تسئلن عما كنتم تعملون"[3]، يتحرى الصدق في كل أقواله وأفعاله امتثالا لقوله تعالى "يا أيها الذين ءامنوا إتقوا الله وكونوا مع الصادقين"[4]، وعملا بقوله صلى الله عليه وسلم " اعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك"[5]، حيث أن اكتساب ثقة الغير ولاسيما المرؤوسين يتوقف بدرجة كبيرة على اخلاص القائد وصدقه في التعامل معهم.

العفو عند المقدرة: إن القوة الحقيقية للقائد الإداري تتجلى في قدرته على العفو عند الضرورة، لأن ذلك يتطلب تغلب على الذات وكظم الغيظ، فيولد لدى مرتكبي المخالفات الشعور بالندم ويقوي فيهم العزيمة على عدم تكرار الخطأ ويعزز ولاءهم لقائدهم ومؤسستهم ويمتص أحقادهم، فقد قال تعالى: "فاعف عنهم واصفح إن الله يحب المحسنين"[6]، وقال أيضا " خذ العفو وأمر بالعرف وأعرض عن الجاهلين"[7].

المبادأة والإبداع والإبتكار: وهي المبادرة والاجتهاد في ايجاد الحلول وابتكار الوسائل لتطوير العمل، والإسلام يدعو إلى الإتقان والاجتهاد والتنافس الشريف حيث قال تعالى: "وفي ذلك فليتنافس المتنافسون"[8]، وقال أيضا: " الذين يذكرون الله قياما وقعودا وعلى جنوبهم ويتفكرون في خلق السموات والأرض"[9]. كما جعل للمجتهد اجرا حتى وإن اخطأ تحفيزا له على تكرار المحاولة وجعل لمن اجتهد وأصاب اجران تقديرا له وعرفانا وهو ما جاء في قوله صلى الله عليه وسلم: "إذا حكم الحاكم فاجتهد ثم

---

[1] الآية 215 من سورة الشعراء.

[2] رواه الجامع تحت رقم 6162.

[3] الآية 93 من سورة النحل.

[4] الآية 119 من سورة التوبة.

[5] متفق عليه.

[6] الآية 13 من سورة المائدة.

[7] الآية 199 من سورة الأعراف.

[8] الآية 26 من سورة المطففين.

[9] الآية 191 من سورة آل عمران.

أصاب فله أجران و اذا حكم فاجتهد ثم أخطأ فله أجر"[1]، وجاء في قوله تعالى: و أن ليس للإنسان إلا ما ما سعى، وأن سعيه سوف يرى، ثم يجزاه الجزاء الأوفى"[2]، لكن أن لا يكون ذلك الإبداع في الأمور الدينية حيث قال صلى الله عليه وسلم: "من أحدث في أمرنا هذا ما ليس منه فهو رد"[3].

ان الإبداع والابتكار من مفاتيح النجاح ولا سيما للقيادة الإدارية، بصفتها المسؤولة عن عمليات التخطيط والتنظيم وحل الأزمات ووضع السياسات من جهة، وبصفتها تمثل القدوة التي يحتذى بها في تفجير الطاقات و بسط الأفكار التي تطور العمل وتنميه من جهة أخرى، وهو ما تتبناه المؤسسات الرائدة في تحقيق ميزتها التنافسية.

روح الفريق: وهي أن يؤمن القائد بالعمل الجماعي والمسؤولية المشتركة القائمة على روح التعاون وإنجاز المهام، وإحداث التغيير المطلوب لتحقيق الأهداف المسطرة في جو يملأه العطف والنصح والتوجيه السليم الذي تقابله الطاعة والإحترام والولاء من قبل الموظفين.

الشجاعة وقبول التحدي: عادة ما تقترن الشجاعة بالثقة بالنفس والقدرة على الإنجاز وهي صفة محببة إلى الله كما جاء في قول النبي صلى الله عليه وسلم: "المؤمن القوي خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف وفي كل خير"[4]، إن القائد المسلم بطبيعته يقبل التحدي وذلك ناتج من طبيعة الإسلام نفسها، التي لا تعرف الركون والخمول، بل تعرف التجديد والطرح المستنير في كل وقت، فالله يجدد للأمة أمر دينها ويبعث من يجدد ذلك كل مئة سنة كما ورد في الحديث الشريف "إن الله يبعث لهذه الأمة على رأس كل مئة سنة من يجدد لها دينها"[5].

الحكمة في إدارة الإجتماعات: إن القيادة الإدارية الناجحة هي التي تستطيع إدارة الإجتماعات بحكمة ومعرفة بحيث تجعلها غير مملة، لما لها من أثار إجتماعية ونفسية وصحية.

والإجتماع الناجح هو الذي يعد له إعدادا مسبقا من إختيار أفضل الأوقات وإنتقاء أنسب المشاركين ثم تنظيم مكان الإجتماع وجدول أعماله (ترتيب الموضوعات محل الإجتماع..) ومن أهم الإستعدادات جعل أعضاء الإجتماع يحضرون في الوقت المحدد الذي يجب أن يكون في وقت لافت للإنتباه وحفزهم على قراءة أوراق الإجتماع قبل إنعقاده ، بداية الإجتماع في الوقت المعلن ووضع أهم الموضوعات في بداية

---

[1] رواه البخاري تحت رقم 7352.

[2] الآيات 39-40-41 من سورة النجم.

[3] رواه مسلم تحت رقم 1718.

[4] رواه مسلم تحت رقم 2664.

[5] رواه أبو داود تحت رقم 4291.

جدول الأعمال، الإفتتاح بالبسملة والثناء على الله إذ قال النبي صلى الله عليه وسلم ـ" كُلُّ كَلَامٍ أَوْ أَمْرٍ ذِي بَالٍ لَا يُفْتَحُ بِذِكْرِ اللهِ فَهُوَ أَبْتَرُ "[1].

ثانيا: تأثير الإيمان بأسماء الله وصفاته على سلوك وأخلاقيات القائد الإداري المسلم.

يترتب على حفظ وتلاوة أسماء الله الحسنى إيمانا بها وبمقتضياتها العملية صلاح الفرد ومن ثم صلاح المجتمع سلوكا وعملا فقد قال تعالى: " ولله الأسماء الحسنى فادعوه بها وذروا الذين يلحدون في أسمائه سيجزون ما كانوا يعملون"[2]، وقال أيضا: "قل إدعوا الله أو إدعوا الرحمان أيا ما تدعوا فله الأسماء الحسنى"[3]، ووعد النبي عليه أزكى الصلاة والتسليم بالجنة لمن أحصاها إذ قال: "إن لله تسعة وتسعون إسما من أحصاها دخل الجنة"[4].

وان المتمعن لأسماء الله الحسنى وصفاته العلا يجدها ترتبط بكل عملية من العمليات الإدارية الحديثة، وتحتوي على معان مهمة للقادة الإداريين تحكم سلوكهم الوظيفي والإجتماعي،فكيف يمكن لهذا القائد الاداري أن يستفيد من تلك الأسماء والصفات عند ممارسته للعملية الادارية؟

إن القائد الاداري الذي يطلع على هذه الأسماء ويدرك معانيها النبيلة بحيث تكون كامنة في وعيه، فإنه يستفيد منها في ترشيد قراراته وتحسين سلوكياته، مما سيكون له الأثر الايجابي والفعال على مردودية العاملين وادائهم، كما سيتم توضيحه فيما يلي [5]:

أ- <u>التخطيط</u>:

إن لأسماء الله الحسنى وصفاته المدبر والعليم والحكيم دلالة واضحة على عظم وظيفة التخطيط، فالإداري المسلم حينما يفهم تلك الأسماء والصفات فهما صحيحا ويؤمن بأن الله هو العالم بأدبار الأمور وعواقبها و هو الذي يصرف الأمور بحكمته وتدبيره، والمحيط علمه بكل شيء والمصيب في التقدير والمحسن في التدبير، يكون ذلك الايمان باعثا له على إستشعار مقتضيات تلك المعاني سلوكا وعملا بحيث يعطي تلك الوظيفة أهميتها إمتثالا لخالقه مدبر الأمر من السماء إلى الأرض، فالعلم والتدبير والحكم يفهم منها حتمية التخطيط في حياة الفرد المسلم الإداري وغير الإداري.

---

[1] رواه أحمد تحت رقم 14/329.

[2] الآية 180 من سورة الاعراف.

[3] الآية 110 من سورة الاسراء.

[4] رواه مسلم تحت رقم 2677.

[5] محمد بن عبد الله البرعي، مرجع سبق ذكره، ص:34-40.

ب- التنظيم

من أسماء الله وصفاته الكثير مما يدل على معاني التنظيم مثل الحكيم والمحصي والرشيد والمختار وغيرها، وإدراك الإداري المسلم بأن الله حكيم في أفعاله، عالم بجميع الموجودات وحركاتهم وسكناتهم، وجميع شؤونهم وأعمالهم،راشد الخلق وهاديهم إلى مصالحهم، لا يوجد سهو في تدبيره و لا لهو في تقديره، يشكل لديه حافزا قويا على حسن التدبير وسلامة التقدير بحيث يكون منظما في جميع أعماله ومعاملاته وذلك هو منتهى التنظيم ووضع الأمور في نصابها.

وإن الإستقرار والتوسع والتطورالذي عرفته الدولة الإسلامية لدليل قاطع على التطبيق السليم للتنظيم فكريا وعمليا من خلال التقسيم الجيد للعمل، تكافؤ السلطة والمسؤولية، دقة تحديد السلطات والمسؤوليات، تفويض السلطات، وحدة الإشراف، التدرج الهرمي، تولية الأصلح ...الخ.

ج- القيادة والتوجيه

حيثما يقترن إهتمام الاداري المسلم بتوجيه وقيادة مرؤوسيه بالإيمان بصفات الله وأسمائه: الرحمن، الرحيم، الرؤوف، العدل، الحكيم، الغفور، القابض والباسط[أ]، الرزاق [ب]، المهيمن، المقسط، المعز، المذل، الحي..الخ، يكون أثره أكبر وأعم حيث سيضع ذلك الإيمان موضع التنفيذ سلوكا وعملا من خلال إرساء العدل بتولية الأصلح وترقية الأكفئ، اللين والرحمة عند التوجيه والإرشاد، الحكمة والرأفة عند التقييم والتقويم، القسط في التحفيز والمساواة في المعاملة.

إن فهم إسم "الحي" على أنه إدراك وفعل يمكنه من بعث الحيوية (الديناميكية) في مؤسسته، وعلى تنمية إدراكه لنفسه ولمن حوله، وأن يكون فعالا، ومنتجا، ومبدعا في كل سياساته وقراراته وأن يكون قدوة للآخرين.

د- الرقابة

إن الإيمان بأسماء الله وصفاته البصير والسميع والرقيب التي جاءت في أقواله تعالى:

[أ] مضيق الرزق على من يشاء وموسعه على من أراد بحكمته، أي يبسط الرزق لمن يشاء ويقدر.

[ب] المتولي خالق الأرزاق والمسبب لها الأسباب.

- "إن الله سميع بصير"[1]

-" إن الله كان عليكم رقيبا "[2]

وغيرها من الأسماء والصفات الدالة على الإحاطة بكل شيء والرقابة عليه وعدم الإغفال عنه، يجعل من الإداري المسلم مسؤول أمام الله وأمام الناس عن المهمة المنوطة به، من تنفيذ للأهداف المطلوب تحقيقها في العملية الادارية والإشراف على سيرها سيرا صحيحا حسب الخطة والتنظيم المرسوم لها قبل تنفيذ تلك الرقابة على مسؤولية، فهو يعلم أن الله سبحانه وتعالى هو السميع البصير لجميع الموجودات وهو الرقيب الحفيظ، و الحاضر الذي لا يغيب، والعليم الذي لا يعزب عنه شيء من أحوال خلقه، يعلم ما تحمل كل أنثى وما تغيض الأرحام وما تزداد.

هـ- اتخاذ القرار.

يقول تعالى:" وربك يخلق ما يشاء ويختار"[3] فوصف المختار يعني الذي إليه الإختيار في أفعاله وهو الأعلم بما فيها من الحكمة والخير والمصلحة الراجحة، فيرجح ما يشاء على ما يشاء.

وهو سبحانه الحكيم أي المصيب في التقدير والمحسن في التدبير ، فالإدراك الجيد لمعاني هذه الأسماء والصفات، يكون لدى الإداري المسلم القدرة على إتخاذ القرار المناسب والتصرف السليم ولا سيما إتجاه التحديات والأزمات التي تقابله، وينشأ لديه قناعة تامة بأهمية إتقان تلك القرارات في حياته العملية والشخصية والتي تعد عاملا مهما في نجاح العملية الادارية.

فكيف يحيد مثل هذا القائد الإداري بعد إستحضاره وتأثره الكامل بهذه المعاني وغيرها عن جادة الصواب وهو جاعل هذه الصفات نصب عينيه وممتثلا لهذا الحديث العظيم "الإحسان أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك"[4] ومدركا للقول المأثور "العدل أساس الملك".

ولا جدال في أن تطبيق هذا المنهج في إستخلاص القيم من الأسماء الحسنى والصفات الإلاهية يجعل الفائدة تعم العباد والبلاد وكل في موقعه ومنصبه.

---

[1] الآية 28من سورة لقمان

[2] الاية 1 من سورة النساء

[3] الاية 68 من سورة القصص

[4] رواه البخاري تحت رقم 50

المبحث الرابع: الرقابة في النظام الإداري الإسلامي

المطلب الأول: مدخل إلى الرقابة الإدارية

أولا- ماهية الرقابة الإدارية

ا)- تعريف الرقابة الإدارية

يعرفها فايول بأنها عملية التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقا للخطط الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة ، وكشف نقاط الضعف من أجل معالجتها ومنع تكرارها، و هي تشمل الاشياء والناس والافعال"[1].

ويعرفها عبد الفتاح دياب بانها عملية التاكد من مدى تحقيق الاهداف المسطرة بكفاية والعمل على تصحيح الانحرافات [2].

ب)- أهداف الرقابة الإدارية: يمكن تلخيص الأهداف التي تسعى الادارة إلى تحقيقها من خلال عمليات الرقابة فيما يلي [3]:

1) معرفة الانجاز الفعلي للأعمال كما ونوعا في جميع أقسام المؤسسة والتأكد من توظيف الموارد المتاحة بكفاءة عالية؛
2) تحديد الانحرافات بين الانجازات والأهداف المسطرة؛
3) تشخيص المشكلات التي تعترض التنفيذ وتحليل أسباب الانحرافات السلبية لاقتراح الحلول التي تحد منها أو التقليل من تأثيرها؛
4) تحديد مستوى أداء العاملين والتأكد من التزامهم بتنفيذ المهام الموكلة لهم ضمن الصلاحيات الممنوحة لهم؛
5) مراقبة موجودات المؤسسة والتزاماتها المالية.

---

[1] عبد الرحمن الصباح، مبادئ الرقابة الادارية،المعايير،التقييم و التصحيح، دار زهران للنشروالتوزيع،عمان، 1997 ، ص:17.

[2] عبد الفتاح دياب حسين، طريقك الى الفعالية الاجارية، التخطيط والرقابة اساس نجاح الادارة، مطبعة النيل، القاهرة، 1996، ص: 115.

[3] غانم فنجان موسى، وفاطمة فالح أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 316-317.

جـ) أهمية الرقابة الإدارية: تعد عملية الرقابة من أهم وظائف القائد الإداري إذ تمكنه من التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمؤسسة، وتساهم في تحقيق نتائجها عن طريق كشف نقاط القوة وتعزيزها وإظهار نقاط الضعف وتفاديها مستقبلا.

والرقابة وظيفة إدارية مطلوبة في كل المستويات الإدارية وإن كانت تختلف من موقع إلى آخر حسب إختلاف السلطات المخولة للقادة في المؤسسة.

وتبرز أهمية الرقابة في صلتها الوثيقة بباقي مكونات العملية الإدارية فيما يلي[1]:

- **صلتها بالتخطيط:** إن الرقابة هي الوظيفة التي تسمح للمدير بالكشف عن المشاكل والعوائق التي تقف إزاء تنفيذ الخطة المرسومة، وتشعره في الوقت المناسب بضرورة تعديلها أو العدول عنها كلية أو إستبدالها بإحدى الخطط البديلة؛
- **صلتها بالتنظيم:** إن الرقابة هي الوظيفة التي تكشف عن أي خلل يسود بناء الهيكل التنظيمي للوحدات الإدارية، كما أنه لا يمكنه أن يتم تفويض السلطات إلا إذا توفرت وسائل رقابية فعالة لمراجعة النتائج، لأن المفوض يظل مسؤولا عن إنجاز المفوض اليه؛
- **صلتها بالتنسيق وبإصدار الأوامر:** تعد الرقابة الأداة التي تمّكن من التعرّف على مدى تنفيذ القرارات ومدى فاعليتها ومدى قبولها من أعضاء التنظيم، وهي التي تسمح بمعرفة أوجه القصور في التنسيق فيعمل على تفاديها أو التقليل منها.

ثانيا- أنواع الرقابة الادارية وأدواتها

أ- أنواع الرقابة الإدارية

يمكن تصنيف الرقابة من حيث توقيت إجراءها، ومن حيث الجهات التي تقوم بها، ومن حيث مداها (مجالاتها)[1].

1- الرقابة من حيث توقيت إجراءها: وهي تنقسم إلى الأنواع الآتية:

- الرقابة القبلية
- الرقابة الجارية (الملازمة للتنفيذ)
- الرقابة البعدية.

---

[1] فرحات غول، مدخل الى التسيير، دار الخلدونية للنشر و التوزيع ، الجزائر، 2008 ، ص ص: 151-152.

الرقابة القبلية: وهي الرقابة السابقة لتنفيذ المخططات والبرامج والأهداف، ويطلق على هذا النوع من الرقابة بالرقابة الوقائية حيث تسعى المؤسسة من خلالها إلى منع الغش والتلاعب وكشف الإنحرافات السلبية قبل حدوثها.

ومن الحالات التي تتم فيها الرقابة القبلية ما يلي [1]:

- ✓ التأكد من كفاءة التصاميم المقترحة للإنتاج قبل تنفيذها؛
- ✓ دراسة مدى ملائمة الأساليب المقترحة لتسويق السلع والخدمات؛
- ✓ دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات والأعمال؛
- ✓ تشخيص مجالات الانفاق في جميع العمليات الانتاجية، والتسويقية والادارية قبل المباشرة في تنفيذها؛
- ✓ التأكد من كفاءة التنظيم؛
- ✓ التأكد من صحة جمع البيانات والمعلومات المسجلة في الفواتير قبل تسديد مبالغها.

الرقابة الجارية: وهي المتابعة الآنية لتنفيذ الأعمال المطلوبة، وهي تساعد في إتخاذ الإجراءات اللازمة للحد من الإنحرافات السلبية التي يتم الكشف عنها أول بأول والتقليل من الأخطاء والمخاطر.

الرقابة البعدية: وهي الرقابة اللاحقة لتنفيذ الأعمال لتحديد مدى كفاءة الإنجازمن حيث التكلفة والتوقيت،وتحديد الإنحرافات وتحليل أسبابها، ومن ثم إقتراح التدابير التصحيحية اللازمة لتفادي الإنحرفات السلبية مستقبلا والحد من مشاكل التنفيذ.

وبالرغم من الدور المهم الذي تلعبه هذه الرقابة في توفير البيانات والمعلومات عن الإنحرافات وعوائق التنفيذ، إلا أن الفوائد المتوقعة منها تبقى محدودة نظرا لعدم الكشف عنها في الوقت المناسب، مما يجعلها رقابة علاجية تتطلب قرارات تصحيحية.

2- الرقابة من حيث الجهات التي تقوم بها: وتنقسم إلى رقابة داخلية ورقابة خارجية.

الرقابة الداخلية: وهي الرقابة التي تمارس من قبل تنظيمات من داخل المؤسسة، للتأكد من حسن إستخدام الموارد بما يحقق الكفاية الإنتاجية القصوى. وهي تساعد على تحقيق ما يلي[2]:

- المحافظة على موجودات المؤسسة من السرقة والتلف والضياع؛
- منع الإسراف في تنفيذ الأعمال؛

---

[1] غانم فنجان موسى، فاطمة فالح احمد، مرجع سبق ذكره، ص 318-319 .

[2] محمود عساف،المنهج الاسلامي في ادارة الاعمال، دار الفكر العربي، القاهرة ،1991، ص: 87.

- التأكد من صحة البيانات والمعلومات المسجلة في المستندات والسجلات المتعلقة بالحقوق والالتزامات المالية؛
- التأكد من التزام العاملين بالتعليمات والصلاحيات والمستويات المطلوبة للأداء؛
- التأكد من مدى كفاية وفعالية الأداء داخل ادارات وأقسام المؤسسة ؛

ويمكن أيضا تقسيمها إلى رقابة رسمية وغير رسمية، ويقصد بالرقابة الرسمية تلك التي تتم وفقا للقواعد الرسمية المقررة، أما الرقابة غير الرسمية فيقصد بها تلك التي تؤدي جزئيا بعدد من الطرق غير الرسمية كشخصية القائد التي قد تدفع سلوك المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف المسطرة وتنظيم نشاطهم وفق الخطط المقررة.

الرقابة الخارجية: هي تلك الرقابة التي تمارس من خارج المؤسسة من قبل أجهزة متخصصة، تتمثل في أجهزة الدولة المختلفة (أجهزة المالية والضرائب، النقابات، الجمعيات المهنية، الأجهزة الصحية والسلامة...الخ)، تتولى التحقق من كفاءة هذه الأخيرة في تنفيذ الأعمال بالمستوى المطلوب من حيث الكمية والنوعية والتكلفة والتوقيت، ومن مدى فاعلية توظيفها للإمكانات المتاحة لها، فضلا عن تدقيق الحسابات المالية وجرد موجوداتها والتزاماتها.

3- الرقابة من حيث مداها (مجالاتها): تنقسم الرقابة من حيث مجالاتها إلى رقابة جزئية تمس نشاط معين أو نشاطات محددة ورقابة شاملة تمس جميع وظائف المؤسسة ونشاطاتها.

وهناك عموما ثلاثة انظمة للرقابة على سلوك المشرف في العمل منها ما ينصب على نشاطه الاداري (النتائج)، ومنها ما يتعلق بوضعه الاجتماعي داخل التنظيم أي مدى هضمه لقيم ومعايير المؤسسة ومدى وعيه بالتأثيرات الناجمة عن العلاقات بين الافراد داخل التنظيم ومنها ما يخص شخصه تحديدا ووعيه بأهمية اتصافه بأخلاقيات الوظيفة[1]

ب- أدوات الرقابة الإدارية :

هناك العديد من الأساليب التي يمكن استخدامها للقيام بالوظيفة الرقابية، ومن أكثرها شيوعا ما يلي:

- الموازنات التقديرية
- البيانات الاحصائية
- التقارير والتحاليل الخاصة

[1] تير رضا، مرجع سبق ذكره، ص ص: 32-33.

- المراجعة الداخلية
- الملاحظة الشخصية
- مخططات الأعمال والسلوك
- القوائم المالية.

ثالثا: خطوات الرقابة الإدارية وعوائقها:

أ- خطوات الرقابة الإدارية: تتم عملية مراقبة الوظائف والأنشطة وفق المراحل الآتية:

- تحديد مقاييس الأداء
- قياس الأداء
- تحديد الانحرافات بين النتائج المتحققة والنتائج المتوقعة
- تشخيص وتحليل أسباب الانحرافات وتحديد المسؤول عنها
- اتخاذ القرارات والاجراءات التصحيحية
- تصحيح الانحرافات
- متابعة تنفيذ قرارات تصحيح الانحرافات

رابعا: الجوانب الإنسانية للرقابة الإدارية

بالرغم من الدور المهم الذي تلعبه الرقابة في كشف الغش والاختلاس، والمحافظة على الموجودات والالتزامات، وتحديد الانحرافات وتشخيص أسبابها وتعيين المسؤول عنها، واقتراح الاجراءات والأساليب التي تسهم في التقليل من السلبية منها والحد من انعكاساتها على الأداء، وإلا أن عدم مراعاة الجوانب الانسانية عند القيام بها يفقدها أهميتها ويحول دون تحقيق الأهداف المرجوة منها، الأمر الذي يتطلب تطبيق الاجراءات الآتية للارتقاء بها [1]:

- توسيع مشاركة العاملين في عملية الرقابة، وفي قياس كفاءة الأداء؛
- تحسيس وتوعية العاملين بأهمية الالتزام بالتعليمات واللوائح والأنظمة، والفوائد التي يمكن أن تعود عليهم من خلال ذلك، بدلا من استخدام أساليب الاكراه لحملهم على تطبيقها؛
- تحديد الأهداف واللوائح والتعليمات بصورة واضحة ودقيقة وعلى وفق منظور انساني، وفي ضوء امكانات المؤسسة والعاملين بها؛

---

[1] غانم فنجان موسى، فاطمة فالح أحمد، مرجع سبق ذكره، ص:322.

- تنمية روح الولاء لدى العاملين وتمكينهم من تحقيق أهدافهم من خلال العمل؛
- أن يكون الهدف من الرقابة تمكين العاملين من تجاوز الأخطاء في المستقبل بدلا من معاقبتهم ماديا ومعنويا؛
- مراعاة المرونة في الرقابة؛
- تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين، والتي من خلالها يمكن جعل الشخص (العامل) رقيبا على نفسه قبل أن يجعل غيره رقيبا عليه.

المطلب الثاني: تطور الرقابة الإدارية في النظام الإداري الإسلامي[1]

إن من القيم الإسلامية حب العمل في ذاته والإتقان فيه، ومن الركائز الإسلامية لإدارة الجودة والرقابة بأنواعها . وإن الرقابة الإسلامية هي تلك الرقابة الشاملة سواء كانت علوية او ذاتية ، داخلية او خارجية إن جميع هذه الانواع تسعى إلى التأكد من ان الاهداف المرسومة والاعمال المراد تنفيذها تتم فعلا وفقا للمعايير و الضوابط الشرعية الإسلامية .[2]

تدرجت الرقابة الإدارية من رقابة ذاتية، ورقابة إشرافية ورقابة للأجهزة، إرتباطا بالنمو والتطور الذي لحق النظام الإداري الإسلامي نتيجة لتوسعه وتشعب مهامه وأعماله، على النحو التالي:

أولا- النظام الرقابي في العهد النبوي

تميز التنظيم الإداري في العهد النبوي بالبساطة وعدم التعقيد نظرا لحداثة نشأة الدولة الإسلامية، إذ تمثلت الأعمال الإدارية في إرسال بعض العمال إلى مدن وقبائل الحجاز واليمن لتعليم أهلها القرآن الكريم وأحكام الدين وفتياهم فيما يشكل عليهم من تلك الأحكام والفصل في قضاياهم، فضلا عن جمع الصدقات وغيرها من الأموال المستحقة من رعايا الدولة التي إتخذ الرسول صلى الله عليه وسلم بشأنها كتابا يكتبون له أموال الصدقات والغنائم، كما إتخذ كتابا للرسائل التي بعث بها إلى الملوك، فاقتصرت الرقابة حينئذ على الرقابة الذاتية التي يمارسها العمال على أنفسهم والرقابة الإشرافية (الرئاسية) التي كان الرسول صلى الله عليه وسلم يباشرها عليهم من خلال توجيههم وإرشادهم ومحاسبتهم.

---

[1] الشيخ خميس حسن الشيخ علي، الرقابة الإدارية في النظام الإداري الإسلامي، مجلة الهداية، العدد: 313،السنة: 27 ، وزارة الشؤون الإسلامية، مملكة البحرين ، جويلية 2004، ص ص: 112-115.

[2] حزام بن ماطر المطيري، الادارة الاسلامية المنهج والممارسة، ط1، مطابع الفرزدق التجارية ،الرياض ،1997، ص: 191.

ثانيا- النظام الرقابي في عهد الخلفاء الراشدين

أ) **في عهد الخليفة أبي بكر الصديق:** إستمرت الرقابة في عهد سيدنا أبي بكر الصديق رضي الله عنه على ما كانت عليه في العهد النبوي نظرا لعدم تغير الظروف السائدة (حداثة النشأة، صغر المساحة، قلة السكان، محدودية الموارد).

ب) في عهد الخليفة عمر بن الخطاب

إتسعت رقعة الدولة الإسلامية وإزدادت مواردها وعدد سكانها، مما ضاعف من مسؤوليات الإدارة وأدى إلى بروز الحاجة إلى تطوير النظام الإداري ليواكب تلك التغيرات والمستجدات، ويواجه مشكل التنظيم الإداري الذي تقتضيه ظروف الفتوحات الإسلامية في ظل زيادة عدد الولاة الذين إستعان بهم أمير المؤمنين رضي الله عنه لإدارة دفة الأمور في الدولة الاسلامية، فكان رضي الله عنه أول من طور الجهاز الإداري بإنشاء الدواوين وحفظ الوثائق الرسمية. وقد إعتمد نظام الرقابة الإداري في عهده على ما يلي:

- إختيار الولاة بعد التمحيص والتدقيق في الكفاءة والأمانة والقدرة على تحمل المسؤولية.
- التوجيه والإرشاد بعد التعيين.
- المتابعة والملاحقة للتطبيق من خلال العيون التي كانت ترسل تباعا للكشف عن الأحوال والسير في الرعية، فضلا عن المحاسبة على أعمالهم في مواسم الحج أو تظلم أحد لديه عنهم بصفة استثنائية.

ج) في عهد الخليفتين عثمان وعلي

سارا سيدانا عثمان وعلي رضي الله عنهما على نهج الفاروق رضي الله عنه في إدارة الشؤون الإدارية للدولة وإنحصرت الرقابة في عهدهما على الرقابة الذاتية والرقابة الاشرافية حيث أن الأوضاع الإدارية إستمرت على ما كانت عليه.

ثالثا- النظام الرقابي في العهد الأموي

أدى إتساع نطاق الإدارة ومتطلباتها في العهد الأموي إلى ظهور الحاجة إلى إنشاء دواوين ووظائف جديدة، فاستحدثت عدة دواوين مثل: ديوان الخاتم (التوقيع)، وديوان الشرطة، وديوان الحسبة وديوان النفقات، وديوان البريد، وديوان الأخبار، وديوان نظر الدولة، وديوان الأوسمة، وديوان الأحباس (الوقف)، و ديوان نظر المظالم، وديوان الضياع، وديوان الصوافي، وديوان الأحداث والمعادن، و ديوان المستأجرات والزكاة.

ومما يشير إلى حرص القائد الأموي أيضا على مراقبة ولاته وعماله، وعلى إستبعاد أهل الرشوة والخيانة والتحايل على شؤون وإجراءات الإدارة، قول الخليفة عبد المالك بن مروان لأحد كتابه ممن قبلوا هدية منحت له:" إن كنت قبلت هدية لا تنوي مكافأة المهدي لها إنك لئيم دنئ وإن كنت قبلتها لتستكفي رجلا لم تكن تستكفيه لولاها، إنك خائن". كما حاسب الخليفة هشام بن عبد الملك دويد كاتب الشام حينما أدرك ألاعيبه وسابقته في تزييف السجلات وعزله ونفاه[1].

ولقد رسم عمر بن عبد العزيز أعظم صور تحريك الرقابة الإدارية وتفعيلها، إذ كان يأمر بتعويض المتظلمين –بعد انصافهم– النفقات التي تكبدوها في سبيل إبلاغ تظلماتهم إليه، كما كان يأمر بمكافأة كل من كان يقدم عليه في رد الظلمات ولو لم تكن خاصة به، بل أورد بن الجوزي في سيرة عمر بن عبد العزيز أنه كتب إلى أهل المراسم قائلا: "أما بعد، أيما رجل قدم علينا في رد مظلمة أو أمر يصلح الله به خاصا أو عاما من أمر الدين فله ما بين مائة دينار أو ثلاثمائة دينار بقدر ما يرى من الحسبة، وبعد المسافة"، وكأنما يشكل بذلك لجنة فاعلة للرقابة تنتشر في كافة أطراف الدولة، وإستطاع أن يضم إليها كل مؤهل للنقد البناء، ذو كفاءة وخبرة علمية وعملية ليسهم في التدقيق والتحقيق، ورد المظالم، وتصحيح المسار والدفع لسلامة المنهج[2].

رابعا– النظام الرقابي في العهد العباسي

تميز العهد العباسي باستحداث نظام الوزارة حيث تعذر على الخليفة مباشرة بنفسه كافة شؤون الدولة التي إتسعت رقعتها، فكان الوزير يساعده في إنجاز مهامه وأصبح منصبه من أهم المناصب. كما لم يعد من الممكن الإكتفاء بالرقابة الذاتية وتعذرت الرقابة الرئاسية نظرا لضعف الوازع الديني، وظهور الملاحدة والزنادقة، وتضخم الجهاز الاداري، مما تطلب إنشاء دواوين متخصصة للإضطلاع بمهام الرقابة الإدارية. وقد كان هذا النظام مرنا يستجيب لكافة التطورات ويتماشى مع متغيرات وحاجات الإدارة، إلا أنه خدم الأهداف الخاصة للدولة دون العامة .

المطلب الثالث: أنواع الرقابة الإدارية الإسلامية

تنقسم الرقابة في المنظور الاسلامي إلى ما يلي:

- الرقابة الالاهية
- الرقابة الذاتية

---

[1] فهمي خليفة الفهداوي، مرجع سبق ذكره، ص: 128.

[2] الشيخ خميس حسن الشيخ علي، مرجع سبق ذكره، ص: 122.

- الرقابة الاشرافية (الداخلية/ الرئاسية)
- الرقابة الشعبية (الخارجية/ الجماهيرية)

أولا- الرقابة الإلهية [1]: وهي رقابة الله سبحانه وتعالى على مخلوقاته، تلك الرقابة التي تحكم الكون بجميع أجزائه وبكافة عناصره، وهي أشدها تأثيرا في سلوك المؤمن وفي أفعاله، في أقواله وفي نواياه، وقد ورد بيانها في أيات عدة منها قوله عز وجل: "وكان الله على كل شيء رقيبا" [2] و قوله "إن الله كان عليكم رقيبا"[3]

فكل سلوك الفرد وكل أعماله وأقوله موضع رقابة صارمة تسجل كل شيء يصدر منه بدقة متناهية كما جاء في قوله تعالى: "ما يلفظ من قول إلا لديه رقيب عتيد"[4] . وتتضمن عملية الرقابة في الفكر الإداري الاسلامي مفهوم وفكر المتابعة أيضا باعتبارها أحد الأركان الأساسية لتحسين السلوك الفردي والجماعي،وذلك ماجاء في قوله تعالى:"ألم يعلموا أن الله يعلم سرهم ونجواهم وأن الله علام الغيوب"[2] فالله حاضر ويشهد كل شيء كما ورد في قوله على لسان سيدنا عيسى عليه السلام: " ما قلت لهم إلا ما أمرتني به أن اعبدوا الله ربي وربك وكنت عليهم شهيدا ما دمت فيهم فلما توفيتني كنت أنت الرقيب عليهم وأنت على كل شيء شهيد"[5].

وقد أعلن الله سبحانه وتعالى هذه الشهادة في الكثير من آيات القرآن الكريم منها قوله تعالى:

- "شهد الله أنه لا إله إلا هو والملائكة وأولوا العلم قائما بالقسط لا إله إلا هو العزيز الحكيم"[6]
- " قل أي شيء أكبر شهادة قل الله شهيد بيني وبينكم وأوحي إلي هذا القرآن لأنذركم به ومن بلغ أئنكم لتشهدون أن مع الله ءالهة أخرى قل لا أشهد قل إنما هو إله واحد وإنني بريء مما تشركون"[7]
- "هو الذي أرسل رسوله بالهدى ودين الحق ليظهره على الدين كله و كفى بالله شهيدا"[8]

---

[1] محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص:.191

[2] الآية 52 من سورة الأحزاب.

[3] الآية 01 من سورة النساء.

[4] الآية 18 من سورة ق.

[2] الآية 78 من سورة التوبة

[5] الآية 117 من سورة المائدة.

[6] الآية 18 من سورة آل عمران.

[7] الآية 19 من سورة الأنعام.

[8] الآية 28 من سورة الفتح.

فالله هو المهيمن الرقيب العالم ببواطن الأمور وظواهرها ورقابته لا حدود لها، مما يجعلها رقابة تدفع المؤمن إلى تحسين سلوكه، وإلى تقديم أفضل ما لديه ارضاء لله عز وجل الذي يراقب جميع تصرفاته وسلوكياته وأقواله وأفعاله.

ثانيا- الرقابة الذاتية:

تعد الرقابة الذاتية عاملا حاسما في ضبط اي نشاط او حركة في أي تنظيم مهما كان نوعه او تركيبته، وكلما ازداد هامش استقلالية الفرد في التنظيم كلما ازدادت اهمية دعم الرقابة الذاتية لضبط النشاط، وهناك شكلين اساسيين لهذا النوع من الرقابة هما اخلاقيات الوظيفة والخلق الشخصي.[1]

يتولى الرقابة الذاتية ضمير ووجدان الفرد المؤمن بأن الله سبحانه وتعالى يراقب جميع أقواله وأفعاله "وما تكون في شأن وما تتلوا منه من قرءان ولا تعملون من عمل إلا كنا عليكم شهودا"[2]، الظاهر منها والباطن "يعلم ما في السماوات والأرض ويعلم ما تسرون وما تعلنون والله عليم بذات الصدور"[3]، الصغير منها والكبير "وما يعزب عن ربك من مثقال ذرة في الأرض ولا في السماء ولا أصغر من ذلك ولا أكبر إلا في كتاب مبين"[4]، الخير منها والشر" فمن يعمل مثقال ذرة خيرا يره ومن يعمل مثقال ذرة شرا يره"[5]، الحاظر منها والمقبل[6].

فالرقابة الذاتية هي الرقابة الواعية للضمير المتيقن اليقظ ضد أي انحراف، حيث أن الانسان المراقب لذاته (سلوكياته وتصرفاته) تكون لديه رقابة ضد الانحراف وضد الخطأ الذي إذا حدث عفوا لا يتمادى فيه، ويبادر بالاعتراف به واصلاحه، ومقاومة أي اغراء للفساد أو الانحراف أو الغش ويقوم بتأدية واجبه. وما كلف به على أكمل وجه وبإتقان واخلاص [7]، وذلك ما ينبهنا إليه رسول الله صلى الله عليه وسلم في قوله: "الكيس من دان نفسه وعمل لما بعد الموت والعاجز من إتبع نفسه هواها وتمنى على الله"[8]، ويرشدنا إليه سيدنا عمر بن الخطاب رضي الله عنه بقوله : "حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا، وتزينوا للعرض

---

[1] تير رضا، مرجع سبق ذكره، ص ص: 34-35.

[2] الآية 61 من سورة يونس.

[3] الآية 04 من سورة التغابن.

[4] الآية 61 من سورة يونس

[5] الآية 7-8 من سورة الزلزلة.

[6] غانم فنجان موسى و فاطمة فالح أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 331.

[7] محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص: 148.

[8] أخرجه الترمذي تحت رقم 2459.

الأكبر إنما يخفف الحساب يوم القيامة على من حاسب نفسه في الدنيا"، فمحاسبة النفس وتلمس أوجه الخلل والقصور أمر في غاية الأهمية وخطوة ضرورية لبناء المجتمع السليم.

لم يكتف الإسلام بمجرد الطلب من الفرد أن يحاسب نفسه بنفسه وإنما وفر الوسائل المختلفة لإعداد الفرد الملتزم وتربيته تربية سليمة تؤدي إلى يقظة ضميره، من أهم تلك الوسائل ما يلي[1]:

- **العبادات:** تعتبر العبادات في الإسلام من أهم الوسائل لتربية وتهذيب نفس الفرد، وتطهير قلبه وتزكية نفسه، فشهادة أن لا إله إلا الله وأن محمد رسول الله تقوي الرقابة الذاتية وتعززها لدى الفرد، لأن خشية الله وطاعته هي الأولوية المطلقة في سلم أولويات الموظف المؤمن. كما أن الصلاة تنهى عن الفحشاء والمنكر، والزكاة تزكي النفس، والصيام يهذب الروح، والحج ينمي روح الوحدة والإنتماء ويطهر القلب، وكلها صفات لابد منها لأي موظف ملتزم.
- **إعتبار الوظيفة أمانة يجب أداؤها:** قال النبي صلى الله عليه وسلم لأبا ذر رضي الله عنه: "إنها أمانة وإنها يوم القيامة خزي وندامة"[12].

ومن الأمثلة التي تبين المستوى الرفيع الذي وصل إليه هذا النوع من الرقابة في الإسلام من حيث التطبيق والإلتزام مايلي:

- أقبل رجل من الجيش إلى صاحب الأقباض بعد أن فتح الله على المسلمين في معركة القادسية، ودفع إليه أمانات من حقوق بيت المال كان يحملها فسأله سائل:" هل اخذت منها شيئا؟" فأجاب: "لا والله لولا الله ما أتيتكم بها، فقالوا له من أنت فقال لهم: " والله لا أخبركم فتحمدوني، ولكني أحمد الله وارضى بثوابه"[3]، وأخبرهم أن الذي جعله يؤدي الأمانات إلى أهلها كاملة قوله تعالى: "إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل إن الله نعما يعضكم به إن الله كان سميعا بصيرا"[4]، وقوله:" والذين هم لأماناتهم وعهدهم راعون"[5].
- عن أسلمة قال: "بينما أنا وعمر ابن الخطاب وهو يعس بالمدينة إذ أعيا، فاتكأ على جانب جدار في جوف الليل، وإذا امرأة تقول لإبنتها: يا إبنتاه قومي إلى ذلك اللبن فامذقيه بالماء. قالت لها البنت: "يا أماه، أو ما علمت بما كان من عزمة أمير المؤمنين اليوم؟ فقالت: وما كان من عزمته

---

[1] موسوعة الإدارة العربية الإسلامية ، مرجع سبق ذكره، ص ص: 217-218.

[2] رواه مسلم تحت رقم 1825.

[3] عبد الرحمن بن ابراهيم الضحيان، مرجع سبق ذكره، ص ص: 332-333.

[4] الآية 58 من سورة النساء.

[5] الآية 8 من سورة المؤمنون.

يا بنية؟ فقالت: إنه أمر مناديه فنادى ألا يشاب اللبن بالماء، فقالت لها: يا إبنتاه قومي إلى اللبن فامذقيه بالماء، فإنه بموضع لا يراك فيه عمر ولا منادي عمر، فقالت الصبية لأمها: يا أماه، والله ما كنت لأطيعه في الملأ وأعصيه في الخلاء".

- بينما عمر ابن العزيز يسأل محدثه عن أحوال المسلمين إذا به يقول له: وكيف حالك يا أمير المؤمنين؟ فقام عمر ليطفئ الشمعة التي كان يستنير بها ويضئ غيرها، فسأله محدثه عن السبب فقال له: كنت أضئ شمعة من مال المسلمين وأنا في مصالحهم، أما وأنت تريد أن تسأل عن أحوالي أضأت شمعة من مالي الخاص[1]. وهو ما يعرف بفصل المال العام عن المال الخاص في الإدارة الحديثة.

إن الإداري المسلم يعلم علم اليقين أنه" ما يلفظ من قول إلا لديه رقيب عتيد"[2]، وكفى به هذه الآيات أن تجعل منه خير مراقب على نفسه، فيؤدي الذي أو تمن عليه من عمل على خير أداء ولا يحتاج إلى مراقبة رئيسه أو مديره أو الهيئات المختصة لهذا الغرض.

إن أساس العمل الانمائي هو التمسك بالقيم الخلقية التي يغرسها الاسلام في أفراده، والمسلم الحق هو الذي يستشعر رقابة الله تعالى في كل أعماله وحركاته وسكناته، ولذلك يشعر بالمسؤولية أمام الله، فلا يبد د مثلا المال العام لقوله تعالى: "يعلم السر وأخفى"[3].

وعندما يؤدي عمله، وهو يرى ربه معه، في كل ما يأتي من أمر أو ينتهي عن نهي، فكأنه لا يتعامل مع مرؤوسه ومجتمعه ولكن يتعامل مع ربه، أو كأنه يتعامل مع هذا المجتمع والشاهد الله تعالى.

وبناء على ما تقدم ينبغي غرس في نفوس العاملين المفاهيم والمبادئ والقيم الاسلامية التي تسهم في الارتقاء بفاعلية الرقابة الشخصية، نظرا للدور الجد مهم الذي تلعبه في:

- منع الأفراد ذاتيا أن يكون أدائهم وسلوكهم وعلاقاتهم مخالفة لمبادئ الدين الاسلامي الحنيف، ومنه مبادئ العمل والمعاملات.
- الارتقاء بأداء الأفراد وسلوكهم إلى المستويات المطلوبة .
- خفض الحاجة إلى وسائل وأجهزة الرقابة، وبالتالي خفض تكاليف الرقابة إلى ادنى مستوى ممكن.
- كشف الانحرافات السلبية والتنبيه عنها بصورة سريعة جدا.

---

[1] موسوعة الإدارة العربية الإسلامية، مرجع سبق ذكره، ص: 219.

[2] الآية 18 من سورة ق.

[3] الاية 7 من سورة طه.

- المساعدة على اتخاذ القرارات التي تمنع تكرار المخالفات في المستقبل، خاصة لدى العاملين الذين لديهم الوازع الديني وضمير عامر بالإيمان بالله تعالى، يخافون عقابه ويرجون رحمته ورضوانه في الدنيا والآخرة.

ثالثا- الرقابة الداخلية (الإشرافية)

هي رقابة إشرافية يتولاها قادة المؤسسة أو الأجهزة الخاصة بعملية الرقابة على الموظفين وسلوكهم في العمل بغية التأكد من السير الحسن للمهام ومدى مساهمتهم في تحقيق الأهداف المسطرة، وتصحيح المسار المرسوم حالة خروجه عن الإطار المحدد له بسبب مشاكل أو أخطاء أو عقوبات إعترضته، مع العمل على تجنب كل أنواع التأخير والتكاليف، مما يجعل عملية الرقابة مرنة.

والرقابة الداخلية للإدارة في الاسلام هي[1] :

- ✓ ليست رقابة تصحيحية(علاجية) للأخطاء والإنحراف في الأداء وإنما هي رقابة وقائية تتنبأ باتجاه المسار الادائي، وتتوقع أين تكمن مواطن الزلل والقصور، فتبادر إلى معالجته قبل أن يحدث الخطأ، مما يجنب المؤسسة الوقوع في الإنحرافات وتحمل تكاليفها، وذلك ما جاء في قول الرسول الكريم عليه أزكى الصلاة والتسليم:" العاقل من يحتال للأمر قبل أن يقع لا بعد أو وقع".
- ✓ رقابة مزدوجة تجعل من القائد قدوة راشدة ومثلا حسنا يحتذى به من قبل مرؤوسيه، ولديه من الإدراك والوعي والمعرفة والأخلاق ما يؤهله للقيام بهذه الوظيفة، حتى لا تكون أفعاله مخالفة لأوامره ونواهيه ، وهو ما نهى الله سبحانه وتعالى عنه في قوله: "أتأمرون الناس بالبر وتنسون أنفسكم وأنتم تتلون الكتاب أفلا تعقلون"[2]
- ✓ رقابة شاملة لا تقتصر على سلوك وأداء العاملين (المرؤوسين) فحسب، وإنما تمتد إلى العمل من حيث الصحة والدقة والجودة، وإلى اللوائح والنظم والقواعد التي تحكم هذا العمل ونقدها ومعالجة القصور فيها، والحكم على مدى تناسبها مع إحتياجات العمل، ومع قدرات العاملين في المؤسسة، فضلا عن تقرير الحوافز الإيجابية وليس السلبية فقط لتحسين الأداء وتطويره ودفع العاملين المجدين إلى الإبداع والإبتكار، عملا بقوله تعالى:"من عمل صالحا من ذكر أو أنثى وهو مؤمن فلنحيينه حياة طيبة ولنجزينهم أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون"[3] .

---

[1] محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص: 195-196.

[2] الآية 44 من سورة البقرة .

[3] الآية 97. سورة النحل،

✓ رقابة تقوم على المصلحة المشتركة، وتقوي في الجميع روح الفريق والتعاون والتضامن والاخاء.

ولعل ما قاله أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه: "خير لي أن اعزل كل يوم عاملا من أن أبقى ظالما ساعة من نهار" خير رقابة من ولي الأمر على موظفيه، ذلك ان الظالم هو الذي لا يؤدي واجبه كما هو مطلوب منه أو يؤديه على حساب مصلحة العمل أو العاملين.

رابعا- الرقابة الخارجية (الشعبية/ الجماهيرية)

يدعو الاسلام الى الامر بالمعروف و النهي عن المنكر وهذه المسؤولية اقرها الاسلام في الكثير من النصوص القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة التي يطلب فيها من المرؤسين نصح قائدهم منها قوله تعالى:" ولا تطيعوا أمر المسرفين الذين يفسدون في الأرض ولا يصلحون"[1] وقول النبي صلى الله عليه وسلم:" من رأى منكم منكرا فليغيره بيده، فإن لم يستطع فبلسانه، وان لم يستطع فبقلبه وذلك أضعف الايمان".

إن ارتباط مجتمع الاسلام بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر يجعل كل فرد فيه رقيبا وناصحا وداعيا ومدركا بأهمية الترابط بين جميع المؤسسات وباقي اجزاء المجتمع، وأهمية التوافق التام بينهما لاعتماد كل منهما على الآخر مثلهما في ذلك مثل الجسد الواحد[2]، وهو ما ورد في قوله تعالى: "والمؤمنون والمؤمنات بعضهم أولياء بعض يأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر"[3]

كما يؤكد قوله تعالى: "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"[4] ان المنهج الاسلامي منح المجتمع فرصا واسعة لمراقبة كافة الأعمال التي تقوم بها المؤسسات وكذا مراقبة سلوك وأداء العاملين فيها على جميع المستويات التنظيمية دون استثناء الدنيا منها والعليا، بغية التحقق من كفاءتها في توظيف الموارد والامكانات والفرص المتاحة لها في المجالات التي تحقق خير العباد والبلاد، واعلاء كلمة الحق والعدل والحرية والمساواة.

---

[1] الآيتان 151-152 من سورة الشعراء.

[2] محسن أحمد الخضري، مرجع سبق ذكره، ص 235-236

[3] الآية 71من سورة التوبة.

[4] الآية 105 من سورة التوبة.

المطلب الرابع: الشروط التشغيلية لوظيفة الرقابة الإدارية في الإسلام

ويمكن تلخيصها فيما يلي[1]:

- ادانة النفس: عملا بقول الرسول صلى الله عليه وسلم:" الكيس من دان نفسه وعمل لما بعد الموت، والعاجز من اتبع نفسه هواها وتمنى على الله" وقوله أيضا "حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا"
- تغيير المنكر: عملا بقوله صلى الله عليه وسلم " من رأى منكم منكرا فليغيره..."
- ثبوت الذمة: عملا بالقاعدة الفقهية " الأصل براءة الذمة"
- البينة واليمين: امتثالا لقوله عليه الصلاة والسلام " البينة على من ادعى واليمين على من أنكر"
- زوال التقصير باليمين: عملا بالقاعدة الفقهية "ما ثبت بيقين لا يرتفع إلا بيقين"
- الضرر لا يحسم بضرر: تطبيقا للقاعدة الفقهية "الضرر لا يزال بمثله"
- التنصل من الالتزام مردود: عملا بالقاعدة الفقهية "من سعى في نقض ما تم من جهته فسعيه مردود عليه"
- عدم الوقوع بالضيق والحرج: تطبيقا للقاعدة الفقهية:" الحرج مرفوع شرعا"
- تغريم المتسبب للضرر عند التعمد: عملا بالقاعدة الفقهية :"المتسبب لا يضمن إلا بالتعمد"
- عدم الأخذ بالشائعات: تطبيقا للقاعدة الفقهية" الدعوة المجهولة مردودة" وامتثالا لقوله تعالى: "ان جاءكم فاسق بنبأ فتبينوا أن
- زوال العذر بانقضائه: عملا بالقاعدة الفقهية" ما جاز لعذر بطل بزواله"
- الادانة بموجب البرهان: عملا بالقاعدة الثابت بالبرهان كالثابت بالعيان"
- التأكد من الأهلية عند اصدار الأحكام: عملا بالقاعدة الفقهية: "من لا يصح اقراره لا يصح انكاره".

يتبين مما سبق أن الرقابة الادارية في النظام الاداري الاسلامي تؤكد على الأبعاد الأخلاقية فضلا على تحقيق مبدأ المسؤولية الفنية والعملية والتقنية، وعلى اسهام كافة المرؤوسين في تحريك الرقابة الادارية وتفعيلها، كل في القسم الذي ينتمي اليه بالاطلاع بمهام الرقابة الادارية، أو عن طريق التظلم عن أي مخالفة لمقتضيات العدالة أو المشروعية سواء كانت في طبيعة العمل أو آلياته أو التصرفات الادارية، وينطبق ذلك على كل مواطن من كافة المؤمنين حتى ولو لم تكن له مصلحة شخصية مباشرة من وراء التظلم (الحسبة)، وذلك بمقتضى واجب الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر الذي قررته الشريعة

[1] فهمي خليفة الفهداوي، مرجع سبق ذكره، ص :166.

الاسلامية، ودفعا إلى تحميل الادارة على اعادة النظر في الحالة المعلن عنها، ومعالجتها إذا تحقق وجود خطأ فيها، وكذا دعما للتكامل والتكافل الذي يجب أن يسود المجتمع الاسلامي في جميع مجالات الحياة، ولا سيما في مجال اقامة العدل، ودفع الظلم والفساد في كافة اشكاله.

ولقد ادرك الخلفاء الراشدون رضي الله عنهم في الصدر الأول من الاسلام، إذ وعوا ان حفظ قوام المجتمع واقامة العدالة عماد رقي الأمة وازدهار حضارتها، فاهتموا رضي الله عنهم بالمحافظة على المجتمع من الاختلال والفساد، فحاربوا الفساد بكافة صوره، واعتنوا بالتظلمات وبذلوا قصارى جهدهم لكشف المظالم من خلال تفقدهم وحثهم على رفع مظالمهم

خلاصة الفصل:

عنى الإسلام عناية بالغة بالإدارة باعتبارها المحرك الرئيس للتنمية الشاملة، حيث أثبتت تجارب الأمم أن وفرة عوامل الإنتاج التقليدية لا تكفي لإحداث التنمية ما لم يتوفر عنصر الإدارة الفعال. فوضع الأسس والمبادئ التي تحكم وظائفها من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة بحيث يكون التخطيط محافظا على مقاصد الشريعة وموجه إلى عمارة الأرض، وأن يقوم التنظيم على أساس التدرج الهرمي القائم على اختيار الأصلح وعلى التقوى وأن تكون العلاقات الإنسانية والتنظيمية على أساس المودة والتراحم وفيما يتعلق بوظيفة القيادة فيراعي الإسلام أن تقوم على العقيدة الإسلامية بما فيها من قيم وأخلاقيات مع التزام القائد بمبادئ الشورى والقدوة الحسنة، أما بالنسبة لوظيفة الرقابة فإنها تتضمن الرقابة العليا ثم الرقابة الذاتية ثم الرقابة الإشراقية التي ينبغي أن تهدف إلى تقوية روح الفريق ثم الرقابة الشعبية التي تدخل في إطار الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر والذي يحسّن من سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة ويرفع من آدائها.

الفصل الرابع

إدارة الموارد البشرية في ظل الإدارة بالقيم الإسلامية

تمهيد

تباين الكتاب في تعبيرهم عن النشاط المسؤول عن إدارة المورد البشري في المؤسسة، فمنهم من يستخدم مصطلح إدارة الأفراد قاصدا بذلك إدارة الأفراد العاملين في المؤسسة، ومنهم من يستخدم مصطلح إدارة الموارد البشرية ليقصد بها ذلك النشاط المسؤول عن إدارة المورد البشري سواء ما كان منه ضمن قوة العمل للمؤسسة أو من هم قادرين على العمل ولم تتهيأ لهم فرص العمل في مؤسسات محددة، ويذهب فريق ثالث إلى النظر إلى النشاط من وجهة نظر محاسبية ويعده النشاط المسؤول عن إدارة رأس المال البشري في المؤسسة مركزين في ذلك على إعتبار أن العنصر البشري في المؤسسة أصل من الأصول المهمة التي يجب أن تراعي المؤسسة في الحصول عليه إستخدام معياري الفائدة والكلفة المتحققة.

وتجمع الإجاهات الثلاثة على أن النشاط الخاص بالعنصر البشري في المؤسسة وبغض النظر عن المصطلح المستخدم لوصفه، يعتبر من الأنشطة المهمة، بل النشاط الذي يمكن أن يكسب المؤسسة ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد من قبل المنافسين كونه يتعامل مع الإنسان الذي لا يمكن تقليده في حاجاته ورغباته وتوقعاته علاوة على أن الاتجاهات الثلاثة تتفق على أن حقل إدارة الموارد البشرية نشأ وتطور إلى ما وصل إليه ضمن مراحل تاريخية كانت بدايتها مع بداية الفكر الإداري ممثلا بمرحلة ما قبل الإدارة العلمية[1].

فكانت البدايات مع نشاط إستمد أغلب أفكاره ومبادئه من حقول قريبة كالعلاقات الصناعية وإقتصاد العمل وعلم النفس الصناعي وعلم الإجتماع الصناعي والعلم السياسي والإدارة العامة، تفاعلت تلك الحقول فيما بينها مكونة حقل أطلق عليه إدارة المستخدمين، ثم إدارة العلاقات الصناعية، ثم إدارة العلاقات الإنسانية، ثم إدارة الأفراد (إدارة القوى العاملة)، فإدارة الموارد البشرية وأخيرا إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ليشكل المصطلح الأخير تعبيرا واضحا على إدارة مسؤولة عن تحقيق الإنسجام بين المؤسسة والبيئة من خلال تحقيق المواءمة بين الفرد والمؤسسة و بين الفرد والبيئة[2].

وكان تسلسل رحلة تلك المسميات مقترن بتطور النظرة إلى المورد البشري وإلى هذه الوظيفة المنظمية التي كانت مدمجة في الوظائف الأخرى.

---

[1] خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2005، ص: 19.

[2] محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2005، ص:323.

ظهر مسمى إدارة المستخدمين في بدايات القرن العشرين الذي إتسم بإستغلال العمال نسبيا، وقد إنحصرت نشاطاتها في عمليات تسجيل الأجور، والحضور والإنصراف والغيابات، وتسجيل حجم العمالة والحوافز..الخ، ولما تفاقمت المشكلات بين الإدارة والعمال في المصانع، وبعد الإعتراف بالنقابات العمالية ككيانات شرعية تدافع عن حقوق العاملين وبصدور التشريعات والقوانين التي تعزز مطالبها سميت هذه العلاقات بالصناعة، وتغير المسمى من إدارة المستخدمين إلى إدارة العلاقات الصناعية وتوسع دورها ليشمل تنظيم هذه العلاقات بين الإدارة والنقابات بإعتبار أن العمال ليسوا آلات تحتاج إلى سجلات فقط، فساد فكر الإدارة الأبوية لضمان علاقات طيبة مع تلك النقابات.

وبعد فشل رواد المدرسة الكلاسيكية في تفعيل أداء العاملين، ظهر تيار جديد بقيادة إلتون مايو ينظر إلى العامل على أنه إنسان وأنه إجتماعي بطبعه، فأولت الإدارة إهتمامها بالعمال عبر تنظيماتهم غير الرسمية مع محاولة التوفيق بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، ومن هنا تغير المسمى من إدارة العلاقات الصناعية إلى إدارة العلاقات الإنسانية.

إن التغيرات التي شهدها النصف الثاني من القرن العشرين أدت إلى إستقرار العلاقات بين الإدارة والعمال، مما أدى بدوره إلى وجود مسمى جديد لإدارة العلاقات الإنسانية يستوعب نشاطها حاجة الفترة الجديدة، ألا وهو إدارة الأفراد.

كما أدت زيادة درجة إنفتاح المؤسسات على العالم الخارجي بعد تلك الفترة من خلال ظهور وإنتشار الشركات المتعددة الجنسيات، وتنامي فعاليات المجتمع المدني الداعية إلى إعلاء قيمة الإنسان، وكذا إنتشار جمعيات حقوق الإنسان، إلى الإهتمام بالعامل كمورد بشري يفوق في أهميته وسائل الإنتاج الأخرى، ومنه جاءت التسمية للإدارة التي ترعاه وتتولى شؤونه بإدارة الموارد البشرية[1].

أبعد من ذلك، أصبح ينظر الآن للمورد البشري كعنصر إستراتيجي ليساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ولم تعد الإدارة الفاعلة للموارد البشرية أمر مرغوب وإنما أضحت تمثل أهم أسلحة التنافس في المجالين المحلي والدولي[2]. و قد تم إدراك الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية كمسألة حيوية لنجاح

---

[1] المرجع السابق ، ص ص: 33-36-38-40-43.

[2] عبد الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2005، ص: 255.

المؤسسة، ترجمت هذه الحقيقة في التحويل الجاري في إدارة الموارد البشرية في كل المؤسسات على مستوى العالم[1].

ويعرف عبد الرحمان المطيري إدارة الموارد البشرية بأنها الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المؤسسة، وعن تمكينها من بناء مزاياها الاستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال تخطيط واقعي للموارد البشرية، توظيف ملائم، تدريب دقيق ومتابعة مستمرة للموارد البشرية وتطويرها لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة والمجتمع[2].

بعد توصيف و تحليل الوظائف الذي يعد البداية الحقيقية لعمل إدارة الموارد البشرية إذ يعمل على تحديد معالم وأبعاد كل وظيفة من الوظائف الموجودة بالمؤسسة من حيث واجباتها ومسؤولياتها ومتطلباتها والشروط الواجب توافرها فيمن يشغلها، وبعد تخطيط احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا، تأتي عملية التوظيف التي تهدف إلى توفير احتياجات العمالة طبقا للخطط الموضوعة عن طريق الاستقطاب وجذب أكبر عدد من المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة، سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها باستعمال العديد من الوسائل مثل الصحف اليومية، والصحف المختصة بالإعلانات، أو وكالات العمل، أو الاتصال بالمعاهد والكليات أو مواقع الأنترنت المختصة، ثم تأتي عملية الاختيار التي تمثل الامتداد الطبيعي لعملية الاستقطاب، إذ يعمل على انتقاء أفضل وأنسب المترشحين الذين توافرت فيهم متطلبات الوظيفة الشاغرة باستخدام اختبارات، والمقابلات، وتوصيات التزكية، والكشف الطبي، وغيرها من الأساليب اللازمة، ليتم بعد ذلك تعيين المترشحين المقبولين في المناصب المناسبة لقدراتهم. ولن يتوقف دور إدارة الموارد البشرية عند التعيين وإنما يمتد إلى تقييم آداء الموارد البشرية وتحديد مدى كفاءتهم في آداء أعمالهم ومن ثم مكافأتهم عن الآداء المتميز ومن جهة أخرى تحديد الحاجة للتدريب في حالة نقص الكفاءة، فضلا على التنمية المستمرة لهم، فما هي وظائف إدارة الموارد البشرية في الإدارة الإسلامية.

---

[1] أشوك تشاندا شلبا كابر، استراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص: 10.

[2] خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص: 31.

المبحث الأول– العمل في المنظور الإسلامي

المطلب الأول– قيمة العمل

يعّرف صادق محمود السعيد العمل بانه كل جهد عقلي او بدني يبذل في مجال النشاط الاقتصادي لغرض الكسب على وجه العموم.[1]

أولا – مفهوم العمل في الإسلام

يعّرف سهيل محمد طاهر العمل في الإسلام بأنه كل جهد مشروع يبذله الإنسان ذهنياً أو بدنياً، لإيجاد المنفعة المعتبرة شرعا من سلع وخدمات ذات قيمة لإشباع حاجات المجتمع المادية والمعنوية مقابل أجر أو تبرع[2]، فالإنسان مطالب بالسعي والعمل وفق قدراته ومؤهلاته وفي حدود الشرع ليكسب من العمل الرزق الحلال ورضوان الله تعالى، ولا فرق في ذلك بين الذكر والأنثى حيث قال تعالى : " أني لا أضيع عمل عامل منكم من ذكر أو أنثى"[3]. ويعتبر العمل في الإسلام عبادة مشرفة ترفع من شأن الإنسان ونعمة تستحق الشكر[4] قال صلى الله عليه وسلم: "المؤمن القوي خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف وفي كل خير"[5]، ووسيلة شريفة للكسب "لأن يأخذ أحدكم حبله فيأتي بحزمة الحطب على ظهره فيبيعها فيكف الله بها وجهه خير له أن يسأل الناس أعطوه أو منعوه"[6]، وأساس المفاضلة بين المسلمين قال تعالى: "وقل اعملوا فيسرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"[7] .

بناء على ما تقدم يمكن إعتبار العمل في الإسلام هو كل جهد إنساني يهدف الى إعمار الارض وإبتغاء مرضاة الله من خلال انتاج سلعة او تقديم خدمة او ترويج فكرة في إطار ما يقتضيه الشرع.

---

[1] صادق محمود السعيد ، اقتصاد و تشريعات العمل ، ط2 ، مطبعة المعارف ، بغداد ، 1969 ، ص:12

[2] سهيل محمد طاهر الأحمد، تنمية الموارد البشرية من منظور إسلامي، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد 16، العدد1، جانفي 2012، ص، 153.

[3] الآية 195 من سورة آل العمران .

[4] محمد بن عبد الله البرعي وعدنان بن حمدي عابدين، مرجع سبق ذكره، ص: 95.

[5] رواه مسلم تحت رقم 2664.

[6] رواه البخاري تحت رقم 2075

[7] الآية 105 من سورة التوبة

ثانيا – مكانة العمل في الإسلام

تتجلى مكانة العمل في الإسلام في عدد الآيات التي وردت بشأنه، فهناك ما يزيد عن ستين آية تتحدث عن العمل الصالح وأكثر من ثلاثمائة موضع يتحدث عن العمل والتعامل مع الأفراد في العمل الجاد النافع، كما وردت مرادفات العمل في مواطن اخرى كثيرة كالسعي والكسب والفعل، مؤكدة أهمية العمل كركن أساسي في العقيدة الإسلامية[1].

ولقد حث الإسلام المسلمين على العمل بالإنتشار في الأرض والإنتفاع من خيراتها فقال تعالى:" فإذا قضيت الصلاة فإنتشروا في الأرض و ابتغوا من فضل الله و اذكروا الله كثيرا لعلكم تفلحون"[2] وقال أيضا: "....وآخرون يضربون في الأرض يبتغون من فضل الله"[3] .

وفي السنة النبوية للعمل أهمية خاصة تتجلى في قول النبي صلى الله عليه وسلم: "ما أكل أحد طعاما قط خير من أن يأكل من عمل يده وإن نبي الله داود كان يأكل من عمل يده"[4] وفي قوله: "إن خير الكسب كسب الصانع إذا نصح"[5]، وفي قوله أيضا:" ما من مسلم يغرس غرسا أو يزرع زرعا فيأكل منه طير أو إنسان أو بهيمة إلا كان له به صدقة"[6] وغيرها من الأحاديث الشريفة التي تحث على العمل وتحفز العامل على الكسب الحلال، ومن هنا يتضح ما لأهمية العمل في السباق للفوز بطاعة الله تعالى ورضاه، وهذا ما دفع الصحابة والفقهاء والعلماء إلى العمل في العديد من المهن والصناعات.

ومن الضوابط والقيم التي وضعها الإسلام أيضا لتحكم العمل، أن يكون العمل صالحا، ويتطلب ذلك الإيمان الذي يغرس في نفس العامل المسلم الرقابة الذاتية، فيؤدي عمله بأمانة وإخلاص وإتقان وإحسان إبتغاء وجه الله ومرضاته عملا بقول النبي صلى الله عليه وسلم "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه"[7]، وبذلك تجتمع الثروة المادية مع الثروة الروحية فالعمل الصالح بجد وأمانة وإتقان يعود على

---

[1] أحمد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص: 120.

[2] الآية 10 من سورة الجمعة.

[3] الآية 20 من سورة المزمل.

[4] رواه البخاري تحت رقم .2072

[5] رواه البخاري تحت رقم 3283 وأحمد تحت رقم 8476.

[6] رواه البخاري تحت رقم 2320

[7] رواه أبو نعيم تحت رقم 1113

الإنسان بالخير والبركة حيث يقول تعالى: "من عمل صالحا فلنفسه ومن أساء فعليها"[1] وتعود فوائده على المؤسسة والمجتمع ككل.

المطلب الثاني- حقوق وواجبات العامل في الإسلام[2]

شرع الإسلام للعامل حقوقا تؤمن له حياته المهنية وتضمن له العيش الكريم، ورتب عليه في المقابل إلتزامات إتجاه العمل وصاحبه.

أولا- حقوق العامل في الإسلام

إن إعطاء العامل حقوقا وإمتيازات عالية ينعكس إيجابا على مستوى الأداء وعلى تحقيق أهداف المؤسسة، ويغنيه عن البحث عن المال بطرق ملتوية قد تفضي به إلى كثير من قضايا الفساد الإداري، ولعل من أبرز الحقوق والمزايا التي يكفلها الإسلام للعامل ما يلي:

- **الحق في العمل:** وهو حق مشروع لكل قادر على العمل حتى لا تبدد طاقات الأمة ويضعف نشاط أبنائها، ولا يجوز للمسلم ترك العمل بإسم التفرغ للعبادة أو التوكل على الله، ولو عمل في أقل الأعمال فهو خير من أن يسأل الناس أعطوه أو منعوه، فقد قال النبي صلى الله عليه وسلم: "لأن يأخذ أحدكم حبلا فيأتي بحزمة الحطب على ظهره فيبيعها فيكيف الله بها وجهه خير له من أن يسأل الناس أعطوه أو منعوه"[3]

وقد نظم الإسلام هذا الحق من خلال محاربته للمحسوبية والرشوة وجعل الكفاءة والصلاحية هي أساس التميز بين الأفراد في فرص العمل، قال تعالى: "إن خير من إستأجرت القوي الأمين"[4].

- **الحق في إختيار العمل الذي يناسبه:** أعطى الإسلام العامل الحرية في إختيار العمل الذي يناسبه بإرادة حرة، من خلال النصوص القرآنية والنبوية العديدة التي تربط بين العمل الإنساني وبين الوفرة من رزق لله له، منها قوله تعالى: "وما تفعلوا من خير يعلمه الله وتزودوا فإن خير الزاد التقوى و إتقون يا أولي الألباب، ليس عليكم جناح أن تبتغوا فضلا من ربكم"[5].

---

[1] الآية 46 من سورة فصلت.

[2] الرائد محمد مهنا العلي، مرجع سبق ذكره، ص ص : 173-174 وسهيل محمد الطاهر الأحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 154- 155 بتصرف.

[3] رواه البخاري تحت رقم 2075.

[4] الآية 26 من سورة القصص.

[5] الآيتان197-198 من سورة البقرة.

- **الحق في أن يكون العمل في حدود إستطاعته:** قال تعالى: "لا يكلف الله نفسا إلا وسعها"[1]، وقال النبي صلى الله عليه وسلم: "يا أيها الناس خذوا من الأعمال ما تطيقون فإن الله لا يمل حتى تملوا وإن أحب الأعمال إلى الله ما دام وإن قل"[2] و قال ايضا: "و لاتكلفوهم مالا يطيقون"، فينبغي من هذا المنطلق ألا يكلف العامل بعمل يشق عليه القيام به، أو يؤدي إلى هلاكه أو إلحاق الضرر به.
- **الحق في الأجر العادل:** يعد الأجر في الإسلام ذلك المقابل العادل عن الجهد المقدم، قال تعالى: "ولا تبخسوا الناس أشياءهم"[3]، ومن ينتقص منه يكون الله خصمه يوم القيامة، فعن أبي هريرة رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: قال الله تعالى: "ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة ومن كنت خصمه خصمته، رجل أعطى بي ثم غدر، ورجل باع حرا فأكل ثمنه، ورجل إستأجر أجيرا فإستوفى منه ولم يعطه أجره"[4]، لأن في ذلك ظلم وإستغلال لجهود العامل دون مقابل، وهو من باب أكل أموال الناس بالباطل، قال تعالى: "ولا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل"[5]، فلا بد أن يكون أجر العامل موازيا لما يقدمه من جهد.

كما جاء في قصة الثلاثة الذين أووا إلى غار، فانحدرت صخرة من الجبل فسدت عليهم الغار، فما كان عليهم إلا أن يدعو كل واحد منهم بخالص أعماله، فدعا الأول بصالح اعماله فإنساحت الصخرة قليلا، ثم دعا الثاني فإزدادت الصخرة إنفراجا وقال الثالث: "اللهم إني إستأجرت أجراء فأعطيتهم أجرهم، غير رجل واحد ترك الذي له وذهب فثمرت أجره، حتى كثرت منه الأموال، فجاءني بعد حين، فقال: يا عبد الله أد إلي أجري، فقلت له بل ما ترى من أجرك من الإبل والبقر والغنم والرقيق، فقال: يا عبد الله لا تستهزئ بي فقلت: إني لا أستهزئ بك، فأخذه كله فإستاقه فلم يترك منه شيئا ، اللهم إن كنت فعلت ذلك إبتغاء وجهك فأفرج عنا ما نحن فيه، فإنفرجت الصخرة كلها وخرجوا يمشون"[6]. وهو ما يدخل في إطار قوله تعالى: "والذين هم لأماناتهم وعهدهم راعون"[7].

---

[1] الآية 286 من سورة البقرة.

[2] رواه البخاري تحت رقم: 5524.

[3] الآية 85 من سورة الأعراف.

[4] رواه البخاري تحت رقم 2114.

[5] الآية 188 من سورة البقرة.

[6] رواه البخاري تحت رقم 2272.

[7] الآية 8 من سورة المؤمنون.

- **الحق في معرفة حجم الأجر:** نهى النبي صلى الله عليه وسلم عن إستئجار العامل حتى يتبين له أجره، فعن إبن مسعود أنه صلى الله عليه وسلم قال: "إذا إستأجر أحدكم أجيرا فليعلمه أجره"[1].
- **الحق في الحصول على الأجر في الوقت المحدد:** وهو عين العدل، ينهى الإسلام عن المماطلة في دفع الأجور إلى مستحقيها طالما أدوا ما إتفق عليه من أعمال، لأن ذلك يؤدي إلى تثبيط الهمم ويسبب للعامل مشاكل نفسية ومالية هو في الأصل في غنى عنها، فعن أبي هريرة رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: "أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه"[2].
- **الحق في المكافأة:** قال تعالى: "من جاء بالحسنة فله عشر أمثالها"[3]، وقال النبي صلى الله عليه وسلم: "مَنْ صَنَعَ إِلَيْكُمْ مَعْرُوفًا فَكَافِئُوهُ ، فَإِنْ لَمْ تَجِدُوا مَا تُكَافِئُونَهُ فَادْعُوا لَهُ حَتَّى تَرَوْا أَنَّكُمْ قَدْ كَافَأْتُمُوهُ"[4].
- **الحق في النقل والمسكن وفي مستلزمات الحياة الأساسية:** عن المستورد بن شداد عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: "من ولى لنا عملا وليس له منزل فليتخذ منزلا، أو ليست له زوجة فليتزوج، أو ليس له خادم فليتخذ خادما، أو ليست له دابة فليتخذ دابة، ومن أصاب شيئا سوى ذلك فهو غال"[5].

فينبغي أن يكفل الأجر إتخاذ زوجة والإنفاق عليها وإتخاذ مسكن وخادم لأنه إذا كان الأجر لا يكفي العامل حاجاته، سيلجأ لعمل إضافي لسد العجز في دخله، مما سيؤثر على جهده و على أداءه ويجعله غير قادر على الإبداع والإتقان في العمل، فحق العامل في تأمين حاجاته العائلية من ضروريات العيش الكريم التي يكفلها له الإسلام قال تعالى: "ولقد كرمنا بني ءادم"[6].

- **الحق في الضمان الإجتماعي:** يضمن الإسلام للعامل حق رعاية أسرته بعد وفاته بل وحتى قضاء الدين عنه إن لم يخلف وفاء، قال النبي صلى الله عليه وسلم: "أنا أولى بكل مؤمن من نفسه، من ترك مالا فلورثته، ومن ترك دينا أو ضياعا فإلي وعلي"[7].

---

[1] رواه البيهقي تحت رقم 1285.

[2] رواه بن ماجه تحت رقم 2443.

[3] الآية 160 من سورة الأنعام.

[4] رواه أبو داود تحت رقم 1672.

[5] رواه الطبراني تحت رقم 725.

[6] الآية 70 من سورة الإسراء.

[7] رواه البخاري تحت رقم 2268.

- **الحق في التظلم:** روى الطبري أن الفاروق رضي الله عنه خطب الناس فقال: أيها الناس إني والله ما أرسل عمالا ليضربوا أبشاركم، ولا يأخذوا أموالكم، ولكني أوصلهم إليكم ليعلموكم دينكم وسنتكم، فمن فعل به شيء سوى ذلك فليرفعه إلي فو الذي نفس عمر بيده لأقتصن منه، فوثب عمرو بن العاص فقال: يا أمير المؤمنين أرأيتك إن كان رجل من أمراء المسلمين على رعيته فأدب بعض رعيته، إنك لتقصه منه؟ قال: إي والذي نفس عمر بيده إذا لأقصنه منه، وقد رأيت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقص من نفسه. وكان يقتص من عماله، فإذا شكا إليه عامل له جمع بينه وبين من شكاه فإن صح عليه أمر يجب أخذه به أخذه به.

ثانيا- واجبات العامل في الإسلام.

يلزم الإسلام العامل المسلم جملة من الواجبات من اهمها ما يلي :

- **إتقان العمل:** إن إتقان العمل في الإسلام ليس مجرد سلوك فقط وإنما هو ثقافة وقيمة وشعيرة دينية، قال النبي صلى الله عليه وسلم: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه"[1]
- **تحمل مسؤولية العمل:** قال تعالى: "كل إمرئ بما كسب رهين"[2]، وقال النبي صلى الله عليه وسلم: "الأعمال بالخواتيم"[3].
- **عدم إستغلال المنصب لأغراض شخصية:** أو لجلب منفعة للأقارب أو الأصدقاء، أو للكسب المادي غير المشروع كتلقي الهدايا والرشاوي مقابل تقديم خدمات وتسهيلات هي في الواقع من أصل العمل المطالب بأدائه، قال النبي صلى الله عليه وسلم في ذلك: "من إستعملناه على عمل فرزقناه رزقا، فما أخذ بعد ذلك فهو غلول"[4]، وقال تعالى: "وما كان لنبي أن يغل ومن يغلل يأت بما غل يوم القيامة ثم توفى كل نفس ما كسبت وهم لا يظلمون"[5]، والراشي مطرود من رحمة الله، الله، فعن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: "لعن الله الراشي والمرتشي.."[6].

---

[1] رواه الطبراني تحت رقم 891.

[2] الآية 21 من سورة الطور.

[3] رواه البخاري تحت رقم 6117.

[4] أخرجه أبو داود تحت رقم 2943.

[5] الآية 161 من سورة آل عمران.

[6] رواه الحاكم تحت رقم 7066.

- **إستغلال أوقات العمل في أداء الواجبات الوظيفية:** وعدم إضاعتها في الإنشغال بما ليس له علاقة بالعمل كقراءة الجرائد والمكالمات الهاتفية العائلية أو مع الأصدقاء....الخ.
- **المحافظة على ممتلكات المؤسسة:** وعدم إستخدامها في المصالح الشخصية، قال النبي صلى الله عليه وسلم: "لا إيمان لمن لا أمانة له"[1].
- **الرفق بجسده:** وعدم تكليفه فوق طاقته، قال النبي صلى الله عليه وسلم "إن لنفسك عليك حقا، وإن لجسدك عليك حقا..."[2].
- **الطاعة بالمعروف:** قال النبي صلى الله عليه وسلم: "على المرء السمع والطاعة فيما أحب وكره إلا أن يؤمر بمعصية فلا سمع و لا طاعة"[3].
- **المحافظة على أسرار المهنة:** ينبغي على العامل المسلم المحافظة على أسرار عمله وعدم إفشاءها للغير (المؤسسات المنافسة...إلخ) ولاسيما ما يتعلق بتقارير المراجعين، إذ قد يترتب على إفشاءها كثير من الأضرار على طبيعة العمل نفسه وعلى القائمين به.

المطلب الثالث- أخلاقيات العمل في الإسلام

أولا- الأخلاق ومكانتها في الإسلام

معنى الأخلاق لغة: في معجم ألفاظ القرآن الأخلاق هي السجية والطبع وما يجري عليه المرء من عادة لازمة، وفي لسان العرب، الخلق هو الدين والطبع والسجية، والجمع أخلاق.[4]

معنى الأخلاق إصطلاحا: يعّرف أبو حامد الغزالي الأخلاق بأنها عبارة عن هيئة في النفس راسخة، عنها تصدر الأفعال بسهولة ويسر من غير حاجة إلى فكر و روية، فإن كانت الهيئة بحيث تصدر عنها الأفعال الجميلة المحمودة عقلا وشرعا سميت تلك الهيئة خلقا حسنا، وإن كان الصادر عنها الأفعال القبيحة سميت الهيئة التي هي المصدر خلقا سيئا[5].

---

[1] أخرجه أحمد تحت رقم 3/135.

[2] رواه مسلم تحت رقم 1159.

[3] رواه البخاري تحت رقم 6725.

[4] طيب بن براهيم، المال وأخلاقياته في القرآن الكريم، أعمال الملتقى الدولي حول أخلاق الإسلام وإقتصاد السوق، الجزء الثاني، الجزائر، 27-29 مارس 2006، ص: 212.

[5] المرجع السابق، ص: 213.

و يعّرفها إبن القيم بأنها هيئة مركبة من علوم صادقة وإرادات زاكية وأعمال ظاهرة وباطنة موافقة للعدل والحكمة والمصلحة، وأقوال مطابقة للحق، تصدر تلك الأقوال والأعمال عن تلك العلوم والإرادات، فتكسب النفس بها أخلاقا هي أزكى الأخلاق وأشرفها وأفضلها.

إن للأخلاق في الإسلام مكانة جد عظيمة، قال النبي صلى الله عليه وسلم: "إن العبد ليدرك بحسن خلقه درجة الصائم القائم"[1]، فهي جوهر الإسلام، بل وقد فسر الإسلام على أنه الخلق في قوله تعالى: "وإنك لعلى خلق عظيم"[2]، قال إبن عباس أي على دين عظيم وهو الإسلام" وقال إبن القيم الدين كله خلق فمن زاد عليك في الخلق زاد عليك في الدين" ولقد ورد في الكتاب والسنة العديد من النصوص التي تمجد الأخلاق وتدعو إلى التحلي بها منها:

- "إن من أحبكم إلي وأقربكم مني مجلسا يوم القيامة أحاسنكم أخلاقا"[3].
- "أكمل المؤمنين إيمانا أحسنهم خلقا".[4]
- "من أكثر ما يدخل الناس الجنة تقوى الله وحسن الخلق"[5].

أخلاقيات العمل: وهي تتمثل في معايير السلوك والقيم الأخلاقية التي تحكم التصرفات في بيئة العمل، تستمد أساسا من قيم وأخلاقيات المجتمع ، يهدف من تدوينها ضبط العادات والإتفاقات وتنظيم أشكال النقد الذاتي وتحصين وتحفيز الكفاءات والمهارات.[6]

مفهوم أخلاقيات العمل في المنظور الإسلامي: هي مجموعة المبادئ والمثل والقيم الفاضلة التي حث الإسلام على الإلتزام بها في أداء العمل. فكما عنى الإسلام بالأخلاق العامة، عنى بأخلاق العمل على وجه الخصوص، فلقد أثنى النبي صلى الله عليه وسلم على المتاجرة المقترنة بالإلتزام بأخلاق العمل وآدابه وجعل منزلة التاجر الصادق الأمين في مرتبة النبيين والشهداء إذ قال: "التاجر الصدوق الأمين مع النبيين والصديقين والشهداء"[7]، وعلى النقيض من ذلك بين أن عدم الإلتزام بأخلاق العمل من شأنه أن يحجب إجابة الدعاء، حيث ذكر الرجل يطيل السفر أشعث أغبر يمد يده الى السماء ....، ومطعمه حرام

---

[1] أخرجه أبو داود تحت رقم 4798

[2] الآية 04 من سورة القلم.

[3] رواه الترميذي تحت رقم 2018.

[4] رواه الترميذي تحت رقم 1162 وأحمد تحت رقم 7402.

[5] رواه الترميذي تحت رقم 2004 وبن ماجه تحت رقم 3443.

[6] مقدم سعيد، أخلاقيات الوظيفة العامة ، ط1، شركة دار الامة، الجزائر ،1997، ص: 918.

[7] رواه الترميذي تحت رقم 1209 وبن ماجه تحت رقم 2139.

و مشربه حرام وملبسه حرام وغذي بالحرام فأنى يستجاب له"[1]، وأن يخدش في إيمان المرء، قال صلى الله عليه وسلم: "لا إيمان لمن لا أمانة له"[2].

فالأخلاق علامة على الإيمان الكامل، كلما زاد حسن الخلق إرتفعت درجة المؤمن لقوله صلى الله عليه وسلم: "أقربكم مني مجلسا أحاسنكم أخلاقا"[3]، فهناك صلة وثيقة بين الإيمان عقيدة والأخلاق سلوكا، ولا تفاضل في الإسلام بين مهنة وأخرى بالشرف والخسية مادام يؤديها صاحبها بحقها، وإنما مدار الشرف والخسية في وجود العمل وإستصحاب مشروعيته و الإلتزام بأخلاقياته هو قمة الشرف والعظمة في الإسلام، أما إنعدام العمل أو وجوده مع فقد مشروعيته والتخلي عن أخلاقياته فهو قمة الوضاعة والمهانة[4].

والأخلاق شرط لصحة المعاملات لقوله تعالى: "يا أيها الذين ءامنوا لا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل"[5]، وقول النبي صلى الله عليه وسلم: "من غشنا فليس منا"[6]، والحدود في الإسلام زواجر عن جرائم خلقية كحد السرقة، والزنا، والقتل، و اليمين الغاموس...إلخ. إن أخلاقيات العمل تشكل إطارا ملائما لسلوك العامل وإن خلقه الفردي هو العامل الحاسم في البقاء او الخروج من هذا الإطار.

مصدر قانون أخلاق العمل في الإسلام

يستمد قانون أخلاق العمل في الإسلام مصدره من القانون الإلاهي، حيث أن الله تعالى هو الأجدر بوضع القانون الذي به يتعامل الإنسان مع بني جنسه، فهو خالقه وخالق الكون وهو الأعلم بما يصلح حال الإنسان والكون، ولا يمكن للمعايير الأخلاقية الوضعية أن تقود مسيرة الإنسان في الجانب الأخلاقي[7].

---

[1] رواه مسلم تحت رقم 1015.

[2] رواه أحمد تحت رقم 12383.

[3] رواه الترميذي تحت رقم 2018.

[4] عصام مفلح، التصور الإسلامي لأخلاق المهنة، مجلة نهج الإسلام، وزارة الأوقاف السورية، دمشق،العدد: 125، السنة: 32، فيفري 2012، ص:77.

[5] الآية 29 من سورة النساء.

[6] رواه أحمد تحت رقم 8359 ومسلم تحت رقم 101 وبن ماجه تحت رقم 2575.

[7] عصام مفلح، المرجع السابق ، ص: 78

موضوع قانون أخلاق العمل في الإسلام

إن قانون أخلاق العمل في الإسلام من حيث موضوعه قد شمل كل ما يتعلق بالنشاط الإنساني وقد رسم له منهجا للسلوك تفصيلا حينا وإجمالا حينا آخر، فنظم علاقة الإنسان بربه، ونظم علاقته ببني جنسه، بل تخطى ذلك إلى علاقة الإنسان بالكون. إن القانون الإلاهي كمرجعية أخلاقية يطالب بإقامة نظام لحياته المهنية يقوم على الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وإشاعة الفضل في بيئة العمل[1].

ثانيا– أخلاقيات العمل المتعلقة بطبيعة العمل

من بين القيم الاسلامية التي تحكم طبيعة العمل ما يلي:

- **مشروعية العمل:** يحث الإسلام على العمل ويحفز عليه تحقيقا لكرامة الإنسان، وترك للأفراد حرية إختيار العمل الذي يرغبون فيه، لكن أن يكون ذلك في حدود الشرع، فجعل العمل المشروع من أبرز المبادئ التي ينبغي أن يقوم عليها طلب الرزق، قال تعالى: "يا أيها الذين ءامنوا أنفقوا من طيبات ما كسبتم ومما أخرجنا لكم من الأرض ولا تيمموا الخبيث منه تنفقون"[2]، فلا يجوز للمسلم أن يعمل في أي عمل يدخل في إطار المعصية أو يؤدي إلى مفسدة أو من شأنه إهلاك العامل أو إلحاق الضرر به وذلك وفق قاعدة لا ضرر ولا ضرار، ويتطلب ذلك التزود بالإيمان الذي يغرس في نفس العامل المسلم إستشعار رقابة الله في كل عمل يقدم عليه.
- **الوفاء بعقد العمل:** و ذلك إمتثالا لقوله تعالى: "يا أيها الذين ءامنوا أوفوا بالعقود"[3]، حيث أن العقد شريعة المتعاقدين فيما لا يخالف الشرع، فهو الضابط الذي يحكم العلاقة بين طرفي العقد والإطار الذي يحدد حقوق وواجبات كل منهما تحديدا واضحا، فتبقى العلاقة بينهما في إطارها الأخلاقي الصحيح.
- **أداء الواجبات قبل المطالبة بالحقوق:** وينطبق ذلك على العامل وصاحب العمل على حد سواء حيث أن الواجب الذي يؤديه أي طرف من أطراف العقد هو في الأصل حق للطرف الآخر. لقد أكد النبي صلى الله عليه وسلم على هذا المبدأ الخلقي في إقراره حقوق الله وحقوق عباده حيث قال لمعاذ بن جبل: "يا معاذ أتدري ما حق الله على العباد؟ قال: الله ورسوله أعلم، قال: أن يعبد

---

[1] المرجع السابق، ص:79.

[2] الآية 267 من سورة البقرة

[3] الآية 01 من سورة المائدة.

الله ولا يشرك به شيئ، قال: أتدري ما حقهم عليه إذا فعلوا ذلك؟ فقال: الله ورسوله أعلم، قال: ألا يعذبهم".

ثالثا– أخلاقيات العمل الواجبة على العامل المسلم.

لقد جاء الإسلام بكثير من القيم الخلقية التي ينبغي على العامل أن يلتزم بها وأن يحرص عليها في أداء عمله مهما كان نوع العمل الذي يمارسه، ولعل من أبرز هذه القيم ما يلي:

- **الإخلاص:** وهو أساس قبول العمل عند الله، فقد جاء في حديث النبي صلى الله عليه وسلم عندما مر عليه رجلا، فرأ الصحابة من قوته ونشاطه، فقالوا: لو كان هذا في سبيل الله، فقال النبي صلى الله عليه وسلم: "إن كان خرج يسعى على ولده صغارا فهو في سبيل الله، وإن كان خرج يسعى على أبوين شيخين كبيرين فهو في سبيل الله، وإن كان يسعى رياء ومفاخرة فهو في سبيل الشيطان"[1]، فإذا خلا العمل من الخلق القويم، ولم يقصد به وجه الله إبتداء ثم حق للمؤسسة واجب أدائه على أكمل صورة، كان باطلا.
- **الأمانة:** وهي من أهم الأخلاقيات التي يتوجب على العامل المسلم الإلتزام بها لأنها من الدين، ولثقلها أبت السماوات والأرض والجبال أن يحملنها وحملها الإنسان، كما قال تعالى: "إنا عرضنا الأمانة على السماوات والأرض والجبال فأبين أن يحملنها وأشفقن منها وحملها الإنسان إنه كان ظلوما جهولا "[2]، فهي دليل إيمان المرء كما قال النبي صلى الله عليه وسلم: "لا إيمان لمن لا أمانة له"[3] ، والإخلال بها يعد خيانة، قال تعالى: "يا أيها الذين ءامنوا لا تخونوا الله والرسول وتخونوا أماناتكم وأنتم تعلمون"[4]، ويقتضي منه ذلك أن يراعي كل الحقوق التي عليه حقوق الزملاء وحقوق المؤسسة والمتعاملين معها، إمتثالا لقوله تعالى: "إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها"[5].
- **حب العمل:** إن العمل عبادة يتقرب بها المسلم إلى ربه، وفريضة على كل قادر عليه، قال النبي صلى الله عليه وسلم: "من أبطأ به عمله لم يسرع به نسبه"[6]. وهومصدر لكسب الرزق الحلال،

---

[1] رواه الطبراني تحت رقم 6835.

[2] الآية 72 من سورة الأحزاب.

[3] رواه أحمد تحت رقم: 12383.

[4] الآية 27 من سورة الأنفال.

[5] الآية 58 من سورة النساء.

[6] رواه مسلم تحت رقم 2699.

وهو يشفي لدى الإنسان غريزته ويجب أن يحقق فيه ذاته. ومن صور تحقيق العامل المسلم لحب العمل إتخاذه جميع الوسائل والأسباب المشروعة التي تجعله يحقق معيار القوة[1].

- **التقوى:** تقوى الله والإصلاح بما يتلاءم مع متطلبات الحياة وشريعة الله[2]، قال تعالى: "يا بني آدم إما يأتينكم رسل منكم يقصون عليكم آياتي فمن إتقى وأصلح فلا خوف عليهم ولا هم يحزنون"[3].

رابعا– أخلاقيات العمل الملزمة على صاحب العمل

من أخلاقيات العمل الواجبة على صاحب العمل مايلي:

- **الرفق بالعمال وعدم تكليفهم فوق طاقاتهم:** يشدد الإسلام على عدم تكليف العامل فوق إستطاعته، لما يسببه الإرهاق من فتور وآثار سلبية على نفسيته وصحته ، ومما يؤثر بدوره على جودة ووفرة الإنتاج ومنه على أداء المؤسسة، قال تعالى على لسان نبيه شعيب عليه السلام: "وما أريد أن أشق عليك "[4] وقال النبي صلى الله عليه وسلم: "إن إخوانكم خولكم جعلهم الله تحت أيديكم فمن كان أخوه تحت يده، فليطعمه مما يأكل، وليلبسه مما يلبس، ولا تكلفوهم ما يغلبهم، فإن كلفتموهم ما يغلبهم فأعينوهم"[5] و قال ايضا:"اللهم من ولي من أمر أمتي شيئا فشق عليهم فاشقق عليه و من ولي من أمر أمتي شيئا فرفق بهم فإرفق به ".

فإذا أراد صاحب العمل تشغيل العامل فوق ساعات العمل الرسمية، وجب عليه إعطاؤه أجرا إظافيا، فالتكليف لا يكون إلا في دائرة الطاقة، والقاعدة الشرعية أنه لا تكليف إلا بالمستطاع وما يمكن الإستمرار عليه من غير جهد، وهو ما جاء في قول النبي صلى الله عليه وسلم: أحب الأعمال إلى الله أدومها وإن قل"[6].

- **العدل والإحسان:** وذلك بالمساواة بين العمال في التكليف بالعمل، وفي النظر في مظالمهم وتفقد أحوالهم قال تعالى: "يا أيها الذين آمنوا كونوا قوامين لله شهداء بالقسط ولا يجرمنكم شنأن قوم على ألا تعدلوا أعدلوا هو أقرب للتقوى واتقوا الله إن الله خبير بما تعلمون"[7]، وفي مساواة الأجر

---

[1] محمد بن صالح بن عثيمين، مرجع سبق ذكره، ص ص: 14-15.

[2] الرائد محمد مهنا العلي، مرجع سبق ذكره، ص: 96.

[3] الآية 35 من سورة الاعراف.

[4] الآية 27 من سورة القصص.

[5] رواه مسلم تحت رقم 1661.

[6] رواه البخاري تحت رقم 3/31.

[7] الآية 08 من سورة المائدة.

بحجم العمل المطلوب، وبالإلتزام بالموضوعية في تقييم أداءهم ، جاء في السنة: "إنما هلك الذين من قبلكم أنهم كانوا إذا سرق فيهم الشريف تركوه وإذا سرق فيهم الضعيف أقاموا عليه الحد، والله لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها"[1]، ومن العدل أيضا منح العمال فترات للراحة ولأداء الصلاة في مقر العمل.

- **الوفاء:** ويدخل في ذلك الوفاء بالعهود، والوفاء بالأجور والمكافآت وعدم المماطلة في تقديمها، وكذا الوفاء بالترقيات المقررة دون تأخير أو عرقلة....إلخ، مما يحقق الأمن و الإستقرار الوظيفي للعاملين و يعزز ولاءهم للمؤسسة .

المبحث الثاني: تحليل الوظائف وتخطيط الموارد البشرية في الإدارة بالقيم الإسلامية

المطلب الأول: تحليل وتصميم الوظائف

يعتبر تحليل الوظائف من أهم نشاطات إدارة الموارد البشرية، إذ على أساسه تتحدد معالم الوظائف من مهام ومسؤوليات وواجبات وهو ما يعرف بوصف الوظيفة والقدرات والمهارات والمواصفات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة. ويساعد تحليل الوظائف في وضع معايير إختيار الموارد البشرية وتعويضهم وتقييم أداءهم.[2]

وترجع أصول تحليل الوظائف إلى دراسات الوقت والحركة التي قدمتها مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور كأسلوب لزيادة الإنتاجية ، إلا أن الإسلام كان سباقا إلى ذلك حيث يعتبر عهد التعيين الذي كان يستخدمه الخليفة الثاني عمر بن الخطاب رضي الله عنه عندما ينصب واليا أو عاملا مثالا متميزا على إستخدام وصف وتصنيف الوظيفة، إذ يبين العقد أمر التنصيب وما يخوله من سلطات ويكلفه من مسؤوليات وواجبات وكان يشهد على ذلك عدد من المهاجرين والأنصار. وكان الخليفة يقرأ ما جاء في عقد التعيين على المسلمين في المسجد ليصبح كل فرد على بينة ومعرفة بسلطات الوالي ومسؤولياته، ولتصبح شهاداتهم حجة عليه إن أهمل أو تجاوز حدود صلاحياته.

كما أكد سيدنا علي رضي الله عنه أهمية وصف الوظيفة كأداة لمحاسبة العمال حيث كان يقول لولاته : "وأجعل لكل إنسان من خدمك عملا تأخذه به فإنه أحرى ألا يتواكلوا في خدمتك"، حيث تشكل مجموعة

---

[1] رواه مسلم تحت رقم 1688.

[2] محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص: 78.

الواجبات والمهام والمسؤوليات معايير لقياس إنجاز الموظف يحاسب عليها كلما إنحرف إنجازه عن المعايير المطلوبة.[1]

وقد أشار إبن تيمية إلى تحليل ووصف الوظيفة بدقة متناهية عندما تطرق إلى كيفية معرفة الأصلح للولاية، حيث يقول أن معرفة الأصلح تتم بمعرفة مقصود الولاية ومعرفة طريق المقصود، فإذا عرفت المقاصد والوسائل تم الأمر، فمقصود الولاية يشابه وصف الوظيفة، لأنه لا يمكن معرفة مقصود الوظيفة بدون معرفة جملة المهام والواجبات والمسؤوليات المنوطة بتلك الوظيفة، أما طريق المقصود فيمثل جملة الوسائل التي تؤدي إلى تحقيق المقصود من معارف ومهارات وقدرات يلزم توافرها في شاغل الوظيفة، وهذا يشبه تصنيف الوظائف في الإدارة المعاصرة.

المطلب الثاني: تخطيط الموارد البشرية

غالبا ما تعاني الكثير من المؤسسات الإقتصادية من مشكلات الفائض أو العجز في القوى العاملة في مجالات العمل المختلفة نتيجة القصور في عملية التنبؤ بالإحتياجات أو ضعف برامج التخطيط، مما قد يؤدي إلى إختناقات وإرتباكات في الأداء أو إلى إرتفاع كلفة العمل فضلا عن آثاره السلبية على العاملين[2].

وعليه فإن عملية تخطيط الموارد البشرية تنطوي على التنبؤ بإحتياجات المؤسسة من العمالة بحيث يتم توفير العمالة التي تستطيع أداء المهام المطلوبة بطريقة صحيحة و في الوقت المناسب و بالتكلفة المناسبة.

ويشير قول الله تعالى: " لا تكلف نفس إلا وسعها "[3]، وقول النبي صلى الله عليه وسلم: "إعملوا فكل ميسر لما خلق له "[4]، إلى أن الأفراد يختلفون في مدى قدراتهم وطاقاتهم، وبالتالي تختلف الأعمال المناسبة لهم، الأمر الذي يتطلب إيجاد تطابق بين مواصفات الأعمال والوظائف وبين مكونات الجهد الإنساني للفرد.

---

[1] موسوعة الإدارة العربية الإسلامية ، مرجع سبق ذكره، ص:110.

[2] حسن صادق حسين عبد الله ، مرجع سبق ذكره ،ص 135.

[3] الآية 233 من سورة البقرة .

[4] رواه البخاري تحت رقم : 4949.

ومنه، فإن تخطيط إحتياجات الإدارة بالقيم الإسلامية من الموارد البشرية يتم في إطار مراعاة مكونات الجهد الإنساني المناسبة لمختلف الوظائف وفقا لقوله تعالى:"لا يكلف الله نفس إلا ما أتاها "[1]، وفي حدود الوسائل المشروعة وتحت طائلة الأخذ بالأسباب مع التوكل على الله . ولقد خطط النبي صلى الله عليه وسلم لإحتياجات الهجرة الى المدينة المنورة من الموارد البشرية من كافة عناصر المجتمع، حيث تمثلت مجموعة الدعم و الإمداد في أبو بكر الصديق رضي الله عنه لمرافقته (الصاحب المسن والمحنك)، عبد الله بن أبي بكر (الشاب) لجمع المعلومات وتزويد النبي صلى الله عليه وسلم وصاحبه بها، أسماء بنت أبي بكر (المرأة) للإمداد بالمؤونة، وعامر بن ضهيرة (المولى) لرعي الغنم وإخفاء آثار الأقدام وعبد الله بن أريقط الخبير في الطرقات. وقد جنب سيدنا يوسف عليه السلام مصر من خطر المجاعة بفضل التخطيط المحكم للإحتياجات من القوى العاملة التي توقف عليها تنفيذ تلك الخطة الإستراتيجية بدقة عالية، فأصبحت مصر تصدر للبلدان المجاورة لها بعد ما كانت مهددة في إقتصادها.

المبحث الثالث:التوظيف

المطلب الأول:الإختيار

أولى الإسلام عملية إختيار الموارد البشرية إهتماما بالغا كون إختيارهما قرار حساس ومصيري، فوضع لها ضوابط ومعايير تحكمها، أوضح النبي صلى الله عليه وسلم الكثير منها عند إختياره لعماله سواء لقيادة السرايا أو لتعليم المسلمين الجدد أمور الإسلام، أو للقضاء بين المسلمين، أو لجمع الزكاة، أو لكتابة الوحي، أو لحمل كتبه للملوك والأمراء، كما أوضحت ممارسات الخلفاء الراشدين جزءا مهما منها[2].

أولا- قواعد وضوابط الإختيار: وقد لخصها محمد صالح المنجد فيما يلي:[3]

- **التقوى:** وهي أمر مهم في حسن الإختيار، لأنها أساس التوفيق و سداد الرأي لقوله تعالى: "واتقوا الله ويعلمكم الله"[4]، ولقوله أيضا: "يا أيها الذين آمنوا إن تتقوا الله يجعل لكم فرقانا"[5] والفرقان هو النور الذي يفصل به بين الحق والباطل.

---

[1] الآية 7 من سورة الطلاق.

[2] اسماعيل علي بسيوني، اختيار العاملين في الإسلام والفكر الإداري الحديث، ندوة رقم 31 حول الإدارة في الإسلام، البنك الاسلامي للتنمية، جدة ، 15- 19 سبتمبر 1990، ص:236.

[3] محمد صالح المنجد، فقه الاختيار، على الموقع: www.alimam.ws, consulté le 29/07/2016 à 17h30 بتصرف.

[4] الآية 282 من سورة البقرة.

[5] الآية 29 من سورة الأنفال.

وقد جمع النبي صلى الله عليه وسلم بين تقوى الله وحسن الخلق، لأن تقوى الله تصلح ما بين العبد وبين ربه، وحسن الخلق يصلح ما بينه وبين خلقه ، فتقوى الله توجب له محبة الله وحسن الخلق يدعو الناس إلى محبته[1].

- **الإستخارة:** وهي طلب الخيرة وإستمداد التوفيق والبصيرة من الله تعالى، وتفويض الأمر إليه والإستعانة به والتوكل عليه، والتبري من الحول والقوة إلا به.

وهي سنة نبوية يترتب عن الأخذ بها سداد الرأي ومكاسب أخرى عظيمة[(أ)]، ودليل مشروعيتها ما رواه البخاري عن جابر بن عبد الله رضي الله عنهما قال: "كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يعلمنا الإستخارة في الأمور كلها كما يعلمنا السورة من القرآن يقول: إن هم أحدكم بالأمر فليركع ركعتي من غير الفريضة ثم ليقل اللهم إني أستخيرك بعلمك وأستقدرك بقدرتك...الخ"[2]، فمن فوض أمره لله كفاه، فقد كفى أم موسى عليه السلام لما وثقت به ورضيت بقدره فألقت فلذة كبدها في اليم تتلاطمه الأمواج، وقد كفى سيدنا إبراهيم عليه السلام وزوجه هاجر لما أيقنا به ورضيا بقضائه، فتركها وإبنها وحدهما دون طعام ولا ماء ولا شجر يستظلانه.

- **الإستشارة:** وقد أمر الله بها نبيه صلى الله عليه وسلم فقال "وشاورهم في الأمر"[3] وذلك ليس إنتقاصا من رجاحة عقله أو حكمته وإنما لإقرارها كمبدأ أساسي من مبادئ الإدارة، نظرا لأهميتها القصوى في تصويب الرأي وترشيد القرارات ولا سيما إذا تعلق الأمر بإختيار أهم مورد من موارد المؤسسة ألا وهو المورد البشري المحرك الفاعل لكافة الموارد الأخرى، فقد كان النبي صلى الله عليه وسلم أكثر الناس مشورة حتى أنه إتخذ أبا بكر وعمر رضي الله عنهما وزيرين له يشاورهما في الأمور العامة والخاصة.

---

[1] ابن القيم الجوزية، الفوائد، تحقيق كمال علي الجمل وماهر منصور عبد الرزاق، ط1، دار اليقين للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2006، ص:85.

(أ) منها الأجر العظيم، الرضاء بالقضاء، الطمأنينة في القلب، راحة وانشراح الصدر، التوفيق في السعي والنجاح في الاختيار، وحفظ للوقت، والقوة في العزم ففيها الخيرة بدلا من الحيرة، واليقين بدلا من الشك، والسعادة بدلا من الشقاء.

[2] رواه البخاري تحت رقم 6382.

[3] الآية 159 من سورة آل عمران.

وقال تعالى أيضا: "فاسئلوا أهل الذكر إن كنتم لا تعلمون"[1] وفي ذلك إقرار آخر بضرورة الأخذ برأي أصحاب الخبرة والتجربة وذوي الحكمة وبعد النظر لكن شريطة أن يتحرى الأمانة فيمن يستشار لقول النبي صلى الله عليه وسلم "المستشار مؤتمن"[2].

ويقول عمر إبن الخطاب رضي الله عنه: "الرأي الفرد كالخيط السحيل، والرأيان كالخيطين المبرمين، والثلاثة مرار لا يكاد ينتقض.

كما يقول أحد الحكماء: من أعطي أربعا لم يمنع أربعا: من أعطي الشكر لم يمنع المزيد، ومن أعطي التوبة لم يمنع القبول، ومن أعطي الإستخارة لم يمنع الخيرة، ومن أعطي الإستشارة لم يمنع الصواب".

- **الإستفادة من تجارب الآخرين في الخيارات.**
- **أن يكون الإختيار قائم على بينة:** وليس على أساس العواطف والتخمينات وأن يخدم المصلحة العامة للمؤسسة.
- **بعد النظر (النظرة المستقبلية):** حيث أن النظر في المآلات وعواقب الأمور يساعد كثيرا في إختيار الأمثل.
- **التروي والآناة قبل الإختيار:** لكن دون أن يؤدي ذلك إلى تفويت الفرص وتثبيط الهمم.
- **العزم والتوكل على الله:** إذا وقع الإختيار لابد من العزم وعدم الرجوع عن القرار المعلن حيث قال تعالى: "فإذا عزمت فتوكل على الله"[3]، لأن التردد يزعزع الثقة بالنفس ويفقد ثقة الآخرين.
- **البحث عن حلول ولو كانت غير معتادة:** إن فكرة حفر الخندق مثلا لم تكن معروفة لدى العرب، وهو ما ذهب إليه هال روز نبلوث عندما كان على وشك تعيين مدير رفيع المستوى وكان لديه إحساس بأن الرجل قد لا يكون مناسبا للوظيفة تماما، فأراد أن يختبر ذلك، فنظم مباراة في الكرة اللينة softball وفي أثناء المباراة ظهر المرشح للوظيفة على حقيقته، فعند تسجيل كل نقطة كان يسعى أن يكون نجم الفريق، وعندما خسر فريقه ألقى اللوم على كل شخص إلا نفسه، فلم يتم تعيينه[4]. وهكذا أنقذت مباراة الكرة اللينة شركة هال روز نبلوث من عواقب سوء الإختيار.

---

[1] الآية 43 من سورة النحل.

[2] رواه البخاري تحت رقم 6700.

[3] الآية 159 من سورة آل عمران.

[4] Kenanaonline.com, consulté le 30/7/2016 à 11h30.

- **وضع خيارات مدروسة:** بحيث يكون هناك مجال للإختيار، إذا فشل الإختيار الأول فيأخذ بالثاني وهكذا... . لقد عين النبي صلى الله عليه وسلم لغزوة مؤتة ثلاثة قادة يعقب أحدهم الآخر إن قتل زيد بن حارثة فجعفر، وإن قتل جعفر فعبد الله بن رواقة"[1].

ثانيا- معايير الإختيار

يعبر عن المعيار بأنه مستوى أداء حدد مسبقا، والمستوى هنا هو تلك الخصائص والمواصفات التي يجب أن تتوفر فيمن يرشح لوظيفة معينة. وتتحدد هذه المعايير من خلال عملية تحليل الوظيفة ومواصفات الموظف، والتي تفضي في النهاية إلى بطاقة الوصف الوظيفي[2].

وتتميز المعايير التي تقوم على أساسها عملية إختيار الموارد البشرية في الإدارة بالقيم الإسلامية بنوع من العمومية التي تجعلها صالحة للتطبيق في كل أنواع المؤسسات وفي كل زمان ومكان، وهي تتمثل في القوة والأمانة.

القوة: ويقصد بها القوة البدنية والقوة العلمية وقوة الإرادة وقوة الإيمان ...إلخ، ودليل ذلك الإستعمالات العديدة التي وردت لها في القران الكريم، منها:

-"وأعدوا لهم ما إستطعتم من قوة "[3]

-"إن الله إصطفاه عليكم وزاده بسطة في العلم و الجسم"[4] موضحا تعالى لبني إسرائيل سبب إختيار طالوت عليهم ملكا

-"إن خير من إستأجرت القوي الامين"[5]

-"يا يحي خذ الكتاب بقوة "[6]

- " قال ياأيها الملؤا أيكم يأتيني بعرشها قبل أن يأتوني مسلمين قال عفريت من الجن أنا أتيك به قبل أن تقوم من مقامك وإني عليه لقوي أمين"[7]

---

1 أخرجه البخاري تحت رقم 4261.

2 محمد حافظ جازي، مرجع سبق ذكره، ص:145-146.

3 الاية 60 من سورة الأنفال.

4 الاية 247 من سورة البقرة.

5 الاية 26 من سورة القصص.

6 الاية 12 من سورة مريم.

7 الايتان 38-39 من النمل.

كما أن حديث النبي صلى الله عليه وسلم :"المؤمن القوي خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف وفي كل خير"[1] يشير إلى أنواع القوة جميعها و إلى أن القوة للمؤمن مطلوبة في الوظيفة وفي غيرها.

والقوة في الوظيفة تختلف بحسبها، فالقوة في الحرب ترجع إلى الشجاعة و قوة البدن، و الخبرة بالحروب والمخاضة فيها والقدرة على أنواع القتال من رمي وطعن وأشبه ذلك.

أما القوة في الحكم بين الناس فهي ترجع إلى العلم، قوة الشخصية، تنفيذ الأحكام وعدم التهاون بها إلى جانب القوة البدنية. ولذلك قال صلى الله عليه وسلم: "القضاة ثلاثة: قاضيان في النار وقاض في الجنة، فرجل علم الحق وقضى بخلافه فهو في النار، ورجل قضى بين الناس على جهل فهو في النار، ورجل علم الحق وقضى به فهو في الجنة"[2]، وأشد القاضيين الذين هم في النار عذابا الأول.

والقاضي إسم لكل من قضى بين إثنين أو حكم بينهما سواء خليفة أو سلطان أو نائب، فيجب على المسؤول عن إدارة الموارد البشرية تولية الشخص المناسب والاصلح في كل وظيفة بعينها، حيث قد يكون الشخص صالحا في هذا العمل بعينه وغير صالح في عمل آخر، ولقد قال الرسول صلى الله عليه وسلم في هذا الصدد: "من ولى أمر المسلمين شيئا فولى رجلا وهو يجد من هو أصلح للمسلمين منه فقد خان الله ورسوله والمؤمنين"[3].

والقوة تعززها مكارم الأخلاق التي تعد صمام الأمان لضمان إستقامة ونزاهة الفرد الذي تم إختياره وهو ما يحث عليه الله في وصفه لنبيه صلى الله عليه وسلم "وإنك لعلى خلق عظيم"[4].

قد يتجاوز عقد الإختيار لبعض الخصائص المتصلة بقدرة الفرد عندما لا يتوافر العدد الكافي أو المطلوب لشغل الوظائف وتوجد بطالة سافرة في المجتمع نظرا لإمكانية إكسابهم هذه الخصائص والمهارات بالتدريب والممارسة، ولكن في جميع الأحوال لا يمكن التجاوز عن جانب القيم والمثل والأخلاق الحميدة في أي وقت من الأوقات عند الإختيار والتعيين في الادارة الاسلامية[5].

---

[1] رواه مسلم تحت رقم 2664.

[2] محمد صالح بن عثيمين، مرجع سبق ذكره، ص23.

[3] نفس المرجع، ص22.

[4] الاية 4 من سورة القلم.

[5] محسن أحمد الخضيري،مرجع سبق ذكره ، ص:210-211.

الأمانة: لغة هي مصدر أمني وجمعها أمانات، وهي إسم لما يؤمن عليه الإنسان، وهي الوفاء وضد الخيانة، وهي الوديعة . وإصطلاحا هي التعفف عما يتصرف الإنسان فيه من مال وغيره وما يوثق به عليه مع القدرة عليه، ورد ما يوستودع إلى مودعه[1].

و هي خلق رفيع من مكارم الأخلاق و صفة الرسل والأنبياء قال تعالى في قصة موسى عليه السلام:"إن خير من إستأجرت القوي الأمين"[2] وقال أيضا على لسان يوسف عليه السلام:"إجعلني على خزائن الأرض إني حفيظ عليم"[3] ، وهي علامة إيمان المرء ودليل تدينه حيث قال النبي صلى الله عليه وسلم:لا إيمان لمن لا أمانة له ولا دين لمن لا عهد له"[4]، وخيانتها سمة من سمات المنافق فعن عبد الله بن عباس عن النبي صلى الله عليه وسلم أنه قال: "أية المنافق ثلاث:إذا حدث كذب، وإذا وعد أخلف، وإذا إئتمن خان"[5]، و سلوك يبغضه الله فقد جاء في الكتاب:"إن الله لا يحب من كان خوانا أثيما"[6]، فالأمانة هي أداء الحقوق و المحافظة عليها. وحق العمل يؤدى بـ:

- تحمل مسؤوليته كاملة "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته"[7]
- إتقانه وإيجاده "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه"[8]
- إحترام أوقاته.
- تطويره والإبداع فيه "وفي ذلك فليتنافس المتنافسون"[9]
- عدم تقاضي أكثر مما يستحق عنه سواء كان ذلك في شكل هدايا تقدم من قبل العملاء أو المتعاملين مع المؤسسة "ومن يغلل يأت بما غل يوم القيامة[10] أو كان في شكل رشاوي "لعن الله الراشي والمرتشي والرائش "[11].

---

[1] حسن رمضان فحلة، الأمانة أسسها ومبادئها في الإسلام،ط1، دارالبعث للطباعة والنشر،الجزائر،1983، ص:17-18.

[2] الآية 26 من سورة القصص.

[3] الاية 55 من سورة يوسف.

[4] رواه الطبراني تحت رقم 2606.

[5] رواه البخاري تحت رقم 33 ومسلم تحت رقم 59.

[6] الآية 107 من سورة النساء.

[7] رواه البخاري تحت رقم 853.

[8] رواه الطبراني تحت رقم 891.

[9] الآية 26 من سورة المطففين.

[10] الآية 161 من سورة آل عمران.

[11] رواه أحمد تحت رقم 21893.

- الولاء للمؤسسة والإخلاص لها "يا أيها الذين ءامنوا لا تخونوا الله والرسول وتخونوا أماناتكم وأنتم تعلمون"[1] ومن الخيانة أيضا خيانة العين بالإطلاع على غير المسموح به من معلومات ووثائق المؤسسةّ "يعلم خائنة الأعين وما تخفي الصدور"[2]
- التناصح "الدين النصيحة لله ولرسوله ولأئمة المسلمين وعامتهم"[3] والصدق في تقديم المشورة "المستشار مؤتمن"[4]
- المحافظة على أموال المؤسسة وممتلكاتها من السرقة أو التبديد أو الإستعمال للأغراض الشخصية "ولا تؤتوا السفهاء أموالكم"[5] ورعاية مصالحها الحالية والمستقبلية.

إقامة علاقات عمل طيبة تسودها الأخوة في الله والتي تولد الإيثار" و يؤثرون على أنفسهم ولو كان بهم خصاصة"[6]، والرحمة "مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم كمثل الجسد الواحد اذا إشتكى منه عضو تداعى تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى"[7] والتعاون والتكافل "وتعاونوا على البر والتقوى ولا تتعاونوا على الإثم و العدوان"[8]

- الصبر على الأذى وعلى تحمل الصعاب "وبشر الصابرين"[9]

وعلى المؤسسة من جهتها أن تلتزم بالأمانة إتجاه مواردها البشرية من خلال .:

- تسمية الأجر وعدم المماطلة في الوفاء به "أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه"[10]
- مراعاة قدراتهم وميولاتهم وعدم تكليفهم فوق طاقاتهم "لا تكلف نفس إلا وسعها "[11]
- الإحسان في معاملتهم "ولو كنت فضا غليظ القلب لنفضوا من حولك"[12]

---

[1] الآية 27 من سورة الأنفال.
[2] الآية 19 من سورة غافر.
[3] رواه مسلم تحت رقم 55.
[4] رواه ابن ماجه تحت رقم 3745.
[5] الآية 05 من سورة النساء.
[6] الآية 09 من سورة الحشر.
[7] رواه البخاري تحت رقم 6011.
[8] الآية 02 من سورة المائدة.
[9] الآية 155 من سورة البقرة.
[10] رواه بن ماجه تحت رقم 2443.
[11] الآية 233 من سورة البقرة.
[12] الآية 159 من سورة آل عمران.

- إشراكهم في صنع القرار وفتح لهم كل قنوات الإتصال" وشاورهم في الأمر"[1]
- توفير لهم ظروف العمل الملائمة من إطعام، ونقل، ووسائل التدفئة والتهوية، و الوسائل التي تضمن لهم السلامة المهنية (الملابس الواقية من حوادث العمل)، والصحة البدنية (العيادات وقاعات الرياضة فالعقل السليم في الجسم السليم) والراحة النفسية (دور العبادة حيث ان الصلاة تنهي عن الفحشاء والمنكر، وتقوي الروابط بين العامل و بين ربه وبينه وبين زملائه، فالعامل الذي يحافظ على أمانة الصلوات يحافظ على الأمانات الأخرى ويستشعر مراقبة الله في كل حركاته وسكناته داخل المؤسسة وخارجها،مما يجعل المؤسسة الإسلامية مميزة بمنتوجاتها وخدماتها ومواردها البشرية، فتحقق الريادة.

وإذا تكافأ المترشحان ينظر إلى أيهما أقرب إلى متطلبات الوظيفة ولي، وهو ما أشار إليه النبي صلى الله عليه وسلم في حديثه فيما يتعلق بإمامة الصلاة: "يؤم القوم أقرؤهم لكتاب الله، فإن كانوا في القراءة سواء فأعلمهم بالسنة، فإن كانوا في السنة سواء فأقدمهم هجرة، فإن كانوا في الهجرة سواء فأقدمهم سنا ولا يؤمّنّ الرجُلُ الرجُلَ في سلطانه ولا يجلس في بيته على تكرمته إلا بإذنه"[2]، فإن تكافآ أو خفي أصلحهما أقرع بينهما[3].

كان النبي صلى الله عليه وسلم يتخير عماله من صالحي أهله والسابقين في الإسلام، كما كان يتابع أخبارهم ويعزل من تثبت الشكوى في حقهم. وقد رفض إستعمال أبا ذر على إحدى الولايات حينما طلب منه ذلك، لعدم توافر القوة المطلوبة فيه[4].

كما رشح سيدنا عمر بن الخطاب رضي الله عنه قبل وفاته ستة صحابة[أ] من أهل الرأي والحل والعقد، كلهم رؤساء وقادة وممن بشروا بالجنة، ليختاروا رجلا منهم للخلافة. إن ترشيحه لهؤلاء الصحابة إنما كان لتوحيد الكلمة ومراعاة مصلحة الأمة من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب[5].

---

[1] الآية 159 من سورة آل عمران.

[2] رواه مسلم تحت رقم: 673.

[3] محمد بن صالح العثيمين، مرجع سبق ذكره، ص ص: 72-73.

[4] أحمد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص: 33.

[أ] وهم: علي بن أبي طالب، عثمان بن عفان، طلحة بن عبيد الله، الزبير بن العوام، سعد بن أبي وقاص، عبد الرحمن بن عوف رضي الله عنهم.

[5] علي محمد الصلابي، فصل الخطاب في سيرة أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه: شخصيته وعصره، دار الإيمان، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 722.

كما حدد سيدنا علي رضي الله عنه لمالك لأشتر النخعي واليه بمصر معايير إختيار عماله في كتاب أرسله له قائلا: أنظر في أمور عمالك فاستعملهم إختبارا ولا توليهم محاباة وأثرة فإنهم جماع من شعب الجور والخيانة، وتوخى منهم أهل التجربة والحياء من أهل البيوتات الصالحة والقدم في الإسلام... فإنهم أكرم أخلاقا وأصح أعراضا، وأقل في المطامع أشرافا، وأبلغ في عواقب الأمور نظرا[1].

ومن الأسباب التي دفعت إبنة شعيب عليه السلام أن تطلب من أبيها أن يستأجر موسى عليه السلام ما لمست فيه من قوة وأمانة كما جاء في قوله تعالى: " قالت إحداهما يا أبت إستأجره إن خير من إستأجرت القوي الأمين"[2]، فالقوة ضرورية للقيام بوظيفة الرعي، كما أن الأمانة مهمة في حفظ المال وعدم الخيانة فيه.

وإن اجتماع القوة والأمانة في الأفراد قليل، ولهذا كان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يقول: "اللهم أشكو إليك جلد الفاجر وعجز الثقة"[3] الأول لديه قوة بلا أمانة والثاني لديه أمانة بلا قوة، فإذا تقدم رجلان أحدهما أعظم أمانة والآخر أعظم قوة، لابد من تقديم أنفعهما لتلك الولاية وأقلهما ضررا فيها ، فيقدم في إمارة الحروب الرجل القوي الشجاع وإن كان فاجرا على الرجل الضعيف العاجز وإن كان أمينا صالحا، حيث أن الفاجر القوي قوته للمسلمين وفجوره لنفسه، وأما الصالح الضعيف فصلاحه لنفسه وضعفه للمسلمين.

وإذا كانت الحاجة في الولاية إلى الأمانة أشد قدم الأمين، وإذا كانت الحاجة إلى القوة أشد قدم القوي، فلابد من ترجيح الأصلح إذا وجد من جمع بين الصفتين أو تعدد المولّى إذا لم تقع الكفاية بواحد تام، فإن كان المولى قويا وليس أمينا ضم إليه قويا حتى تكتمل الأمانة والقوة، أي أن يجعل رئيس ذا قوة ونائب ذا لين أو العكس حتى تكون قوة هذا تقابل بلين الآخر. ولقد قال تعالى في هذا الصدد: "لقد أرسلنا رسلنا بالبينات وأنزلنا معهم الكتاب"[4].

إن الإسلام قد سبق العالم بإيجاد نظام الكفاءة والجدارة كمبدأ عام لكل مستوى قيادي يتمتع بالولاية في كل زمان ومكان، وإهتم بجانب ذلك بأخلاقيات العامل المسلم إذ إعتبر الأمانة الركن الثاني في إسناد التكليف إلى الأفراد لأن إفتقادها يؤدي إلى جميع أشكال الفساد الإداري من غش ومحسوبية وغيرهما.

---

[1] أحمد محمد المصري، المرجع السابق، ص: 350.

[2] الآية 26 من سورة القصص.

[3] محمد بن صالح العثيمين، مرجع سبق ذكره، ص:47.

[4] الآية 25 من سورة الحديد.

وتتجلى الأهمية التي يوليها الإسلام لهذا المبدأ في الآيات والأحاديث النبوية العديدة التي وردت في الكتاب والسنة منها:

- "ما من عبد يسترعيه الله رعية يموت يوم يموت وهو غاش لرعيته إلا حرم الله عليه الجنة"[1] وذلك جزاء خيانة الأمانة.

- "العامل إذا استعمل فأخذ الحق وأعطى الحق لم يزل كالمجاهد في سبيل الله حتى يرجع إلى بيته"[2] فالموظف الأمين له أجر الشهيد.

إن في ذلك إقرار لمبدأ من مبادئ الإدارة التي وضعها هنري فايول وهو مبدأ النظام والترتيب أو ما يسمى بالشخص المناسب في المكان المناسب.

وعلى هذا الأساس فإن الإختيار والتعيين في كل المنظمات في المفهوم الإسلامي لا تمليه فقط النظرة الإدارية البحتة، رغم أهميتها وإنما يتحكم في ذلك قيم المجتمع ومبادئه الأخلاقية التي تجعل من سلوك العامل سلوكا أخلاقيا في المقام الأول، إذ أنه يؤدي أمانة ومن ثم لابد من حسن إختياره حتى ينعكس أدائه الإيجابي على إنجازاته وتحقيق مصالح المجتمع.

إن هذا الإرتباط بين المؤسسة وتلك العقيدة هو ما يجعل الموظف المسلم في مؤسسته، عاملا يرعى الله ويخافه في كل عمل يؤديه من خلال وظيفته، ويدرك بأن هناك رقيبا أعلى هو الله، هذا بجانب سلوكه الإسلامي القويم خارج المؤسسة والذي تحكمه أيضا تعاليم الإسلام وأخلاقياته، مما يؤدي إلى عدم وجود فوارق كبيرة بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي، ويجعل الإدارة في الإسلام تربط بين الإنسان كعنصر منتج في العمل وبين سلوكه وبيئته الإسلامية وهذا يعكس بوضوح أن المؤسسة في ظل الفكر الإداري الإسلامي ترتبط بعقيدة المجتمع الإسلامي وأخلاقياته.

المطلب الثاني : ضمانات تطبيق مبدأ الجدارة

إن الإختيار في الإسلام لا يعود إلى عصبية من أي نوع فيه، فلا فرق لجنس على جنس، ولا للون على لون، ولا لنسب على نسب، وإنما يعود لمبدأ التفاضل بين المؤمنين بعد إقرار التساوي بينهم في الإعتبار البشري[3]، وإقامة ذلك التفاضل على أساس الجدارة.

---

[1] رواه البخاري تحت رقم 7151.

[2] رواه الطبراني تحت رقم 4450.

[3] حمدي امين عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي والمقارن، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1984، ص:188.

وقد ميز النظام الإسلامي مبدأ الجدارة بطبيعة خاصة وقيده بضمانتين أساسيتين هما[1] :

-**عدم إسناد الوظائف لمن يطلبها:** ينهى الإسلام عن طلب الإمارة لذاتها قال تعالى:" تلك الدار الأخرة نجعلها للذين لا يريدون علوا في الأرض ولا فسادا والعاقبة للمتقين"[2]، ويحذر من إعطائها لمن يطلبها وأن لا يقدم الرجل لكونه سبق في الطلب بل ذلك سبب المنع، حيث ثبت في الصحيحين أن قوما دخلوا على النبي صلى الله عليه و سلم فسألوه ولاية فقال:"إنا لا نولي أمرنا هذا من طلبه"[3] وقال لعبد الرحمان بن سمرة "يا عبد الرحمان لا تسأل الإمارة فإنك إن أعطيتها من غير مسألة أعنت عليها، وإن أعطيتها عن مسألة وكلت اليها"[4]. ويقول تعالى:"ولينصرن الله من ينصره إن الله لقوي عزيز، الذين إن مكناهم في الأرض أقاموا الصلاة وأتوا الزكاة وأمروا بالمعروف ونهوا عن المنكر ولله عاقبة الأمور"[5].

- **أن لا يكون الإختيار لمودة أو قرابة:** قال عمر إبن الخطاب رضي الله عنه: "من ولى من أمر المسلمين شيئا فولى رجلا لمودة أو قرابة بينهما فقد خان الله ورسوله والمسلمين"، فإن عدل عن الأحق الأصلح إلى غيره لأجل قرابة بينهما، أو ولاء، أو صداقة أو مرافقة في بلد أو مذهب أو طريقة، أو جنس، أو لرشوة يأخذها منه من مال أو منفعة أو لضعف في قلبه على الأحق أو عداوة بينهما أو لغير ذلك من الأسباب[6] فقد خان الله ورسوله والمؤمنين ودخل فيما نهى عنه الله في قوله: "يا أيها الذين آمنوا لا تخونوا الله والرسول وتخونوا أماناتكم وأنتم تعلمون"[7].

وعليه يجب على مدير الموارد البشرية أن لا يؤثر ولده أو صديقه عند إسناد المناصب لحبه له أو يعطيه ما لا يستحقه ، وأن لا يخصص أحدا بالمال إلا للمصلحة وإلا يكون قد خان الله ورسوله وأمانته لقد قال عز وجل: "واعلموا أنما أموالكم وأولادكم فتنة وأن الله عنده أجر عظيم"[8].

وتطبيقا لهذا المبدأ، ولى النبي صلى الله عليه وسلم ثلاثة أرباع عماله من رجال الحكم والإدارة من بني

---

[1] محمد إبراهيم أبو شادي، إختيار القيادة في البنوك الاسلامية في ضوء المنظور الإسلامي، ندوة رقم 31 حول الادارة في الاسلام ، البنك الاسلامي للتنمية ، جدة ،15-19 سبتمبر1990، ص:511- 513.

[2] الآية 83 من سورة القصص.

[3] رواه مسلم تحت رقم 1733.

[4] أخرجه البخاري تحت رقم 6727.

[5] الآيتان 40-41 من سورة الحج.

[6] محمد بن صالح العثيمين، مرجع سبق ذكره، ص:25.

[7] سورة الأنفال، الآية 27.

[8] سورة الأنفال، الآية 28.

أمية وليس من ال بيته (بني هاشم)، ولأجل ذلك حذر أبو بكر الصديق يزيد بن أبي سفيان حيث بعثه إلى الشام قائلا له:"يا يزيد إن لك قرابة عسيت أن توثرهم بالإمارة، ذلك ما أخاف عليك".

وبناء على ما تقدم من آيات وأحاديث شريفة، يتبين أنه يجب على كل قائد أن يتحرى الدقة وعدم التسرع في اختيار العاملين وألا يتأثر بأي ضغوط شخصية ووساطات، حيث أن تقصير الموظف في عمله أو إساءة استخدام السلطة بتعيين غير ذي الكفاءة والقدرة يؤدي حتما إلى إضرار وظيفية واجتماعية في آن واحد، لأن ذلك سوف ينعكس سلبا ليس فقط على المنطقة بتفكيكها من ناحية إدارية وإنما ينعكس على المجتمع نفسه، فتسوء الخدمات وتهدر مصالحه.

المطلب الثالث: الإختبار

أولا- الإختبار قبل الإختيار

يعتبر الإختبار من أنجح وسائل إختيار المرشحين لشغل الوظيفة، يسمح بمعرفة وتقييم قدرات الفرد وصفاته الشخصية وحافز نحو العمل.

ولقد أقر الإسلام مبدأ الإختبار عند الإختيار في حالات عديدة منها ما أباحه الله للمسلمين عندما طلب بعض المؤمنات الإنضمام لجمهرة المسلمين، بقوله عز وجل: "يا أيها الذين آمنوا إذا جاءكم المؤمنات مهاجرات فامتحنوهن الله أعلم بإيمانهن فإن علمتموهن مؤمنات فلا ترجعوهن إلى الكفار"[1]. كما سجل القرآن أن طالوت قام باختبار جنده عندما قال لهم : "إن الله مبتليكم بنهر فمن شرب منه فليس مني ومن لم يطعمه فإنه مني إلا من إغترف غرفة بيده[2]. ويتجلى ذلك أيضا في قوله تعالى: "وإذا ابتلى ابراهيم ربه ربه بكلمات فأتمهن قال إني جاعلك للناس إماما"[3]، فعلى الرغم من تهيئة سيدنا إبراهيم عليه السلام لتحمل عبء النبوة والأمانة إلا أن الله إختبره ليتأكد من صلاحيته وجدارته.

وقد روعي تطبيق هذا المبدأ من قبل النبي صلى الله عليه وسلم وخلفاءه الراشدين ومن اتبعهم بإحسان إلى يوم الدين بدقة عالية، فقد اختبر النبي صلى الله عليه وسلم معاذ بن جبل عندما أراد أن يرسله إلى اليمن قاضيا وواليا، فسأله: كيف تقضي إذا عرض لك قضاء؟ قال بكتاب الله، قال النبي صلى الله عليه وسلم: فإن لم تجد في كتاب الله؟ قال بسنة رسول الله ، قال فإن لم تجد في سنة رسول الله؟ قال: أجتهد

---

[1] الآية 10 من سورة الممتحنة.

[2] الاية 249 من سورة البقرة.

[3] الآية 124 من سورة البقرة.

رأيي ولا ألو، فضرب رسول الله صلى الله عليه وسلم صدره وقال: الحمد لله الذي وفق رسول الله لما يرضي الله ورسوله"[1].

واختبر الخليفة عمر ابن الخطاب رضي الله عنه كعب بن سوار عندما كان جالسا عنده وجاءته تشكو زوجها، فقال له: "أقضى بينهما"، فلما قضى بما يعتقده الصواب وأعجب سيدنا عمر رضي الله عنه بما قضى به ولما رأى منه من فطنة وذكاء وقدرة على حل المشكلات دون الإستعانة بالغير، ودون التحظير لهذا الإختبار إذ لم يكن كعب على علم بذلك، قال له: "إذهب قاضيا إلى البصرة[2].

ثانيا- التعيين تحت الإختبار

وهو ضمانة أخرى لمبدأ الجدارة أخذ بها النظام الإسلامي للتأكد من صلاحية الفرد العملية، وهو ما يعرف بفترة التربص. وقد أكد الماوردي هذا المعنى بقوله: إختبر أحوال من استكفيته لتعلم عجزه من كفايته وإحسانه من إساءته، فتعمل بما علمت من إقرار الكافي وصرف العاجز وحمد المحسن وذم المسيء[3]. وقد وضع أبو بكر الصديق رضي الله عنه يزيد بن أبي سفيان تحت الإختبار قائلا له: "إني قد وليتك لأبلوك وأجريك، فإن أحسنت رددتك إلى عملك وزدتك، وإن أسأت عزلتك"[4]. كما يتجلى حرص عمر بن الخطاب رضي الله عنه على إرساء مبدأ الجدارة في قوله يوما لمن حوله: "أرأيتم إذا استعملت عليكم خير من أعلم ثم أمرته بالعدل، أكنت قضيت ما علي؟ فقالوا نعم، قال لا، حتى أنظر في عمله، أعمل بما أمرته أم لا"[5].

المطلب الرابع :التعيين

يمثل عهد التعيين في الإسلام عقد ثنائي الطرف بين الوالي أو العامل من جهة وبين الدولة من جهة أخرى، يحتوي أمر التنصيب، والصلاحيات والمسؤوليات والواجبات، ويحمل خاتم الخليفة وتوقيعه[6]. وكان

---

[1] رواه الترمذي تحت رقم1327.

[2] موسوعة الإدارة العربية الإسلامية، مرجع سبق ذكره، ص ص: 116-117.

[3] المرجع السابق، ص: 521 نقلا عن الماوردي، الأحكام السلطانية والولايات الدينية، ص: 145.

[4] أحمد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص: 39.

[5] موسوعة الإدارة العربية الإسلامية ، مرجع سبق ذكره، ص: 124.

[6] المرجع السابق، ص: 111.

عهد التعيين لا يكتمل إلا بإعلانه على جمهور المسلمين وذلك بقراءته على الملأ في المسجد حتى يعرف كل مواطن سلطات وواجبات الولاة والعمال[1].

كما كان يحدد للوالي أو العامل أسلوب العمل والقواعد التي يسير عليها وذلك إما في عهد التعيين، فكان النبي عليه الصلاة والسلام حين يقلد الوالي يكتب كتابا إلى أهل عمله، فعندما ولى العلاء بن الحضرمي على أهل البحرين كتب لهم كتابا جاء فيه: "وأنا أشهد الله تعالى على من وليته شيئا قليلا أو كثيرا من أمور المسلمين فلم يعدل فيهم إنه لا طاعة له... وهو خليع مما وليته، وقد برئت ذمم الذين معه من المسلمين". وهو ما سار عليه الخلفاء الراشدين من بعده، فكان أبو بكر الصديق رضي الله عنه إذا ولى أحدا كتب له كتابا. وكان سيدنا عمر رضي الله عنه لا يولي عاملا إلا إذا كتب له عهدا وأشهد عليه رهطا من المهاجرين والأنصار، وإشترط عليه ألا يركب برذونا، ولا يأكل نقيا، ولا يلبس رقيقا، ولا يتخذ بابا دون حاجات الناس[2]، أو تحدد تلك القواعد في صورة جماعية في المؤتمرات التي كانت تعقد لذلك، منها خطب عمر رضي الله عنه في مؤتمرات الحج، ومن أشهرها: "ألا وإني لم أبعثكم أمراء جبارين، ولكن بعثتكم أئمة الهدى يهتدى بكم فردوا للمسلمين حقوقهم، ولا تضربوهم فتذلوهم، ولا تخمدوهم فتفتنوهم، ولا تغلقوا الأبواب دونهم فيأكل قويهم ضعيفهم، ولا تستأثروا عليهم فتظلموهم..."[3]. وفي ذلك إشارة إلى ضرورة تحديد السلطات والواجبات بشفافية ووضوح وفي إطار مبدأ العدل والمساواة وروح المسؤولية والصدق والإخلاص...إلخ.

المبحث الثالث: تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء العملية التي يتم بموجبها الحكم بشكل موضوعي وعادل على أداء العاملين ونتائج أعمالهم الحالية وقدراتهم المستقبلية من جهة، والحكم على سلوكياتهم وتصرفاتهم من جهة أخرى، لتتم مكافأتهم بإنصاف وفق معايير الأداء والسلوك المتعلقة بالعمل التي يتم على أساسها مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف المسطرة.

تهتم ادارة الموارد البشرية بتقييم اداء الافراد للوقوف على مدى نجاح عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه ولتحديد وسائل علاج القصور في التنفيذ، وذلك من خلال تحديد اساليب التقييم الملائمة والتعرف على

---

[1] محمد ابراهيم أبو شادي، مرجع سبق ذكره، ص:523.

[2] أحمد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص: 44، نقلا عن الطبري، تاريخ الطبري.

[3] محمد ابراهيم أبو شادي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 523-524 بتصرف.

طبيعة العلاقة بين المتغيرات البيئية والتنظيمية المؤثرة في سلوك الاداء للأفراد في المؤسسة كالتكنولوجيا والقيم والدوافع ...الخ حيث ان طبيعة المورد البشري متعدد الدوافع و وتجدد الحاجات.[1]

قال أبو بكر الصديق رضي الله عنه في أول خطبة له عند توليه الخلافة : إني قد وليت عليكم و لست بخيركم فإن أحسنت فأعينوني وإن أسأت فقوموني.

وقد جعل عمر رضي الله عنه موسم الحج موسما عاما للمراجعة والمحاسبة وإستطلاع الآداء في أقطار الدولة من أقصاها إلى أقصاها، يفد فيه الولاة والعمال لعرض حسابهم وأخبار ولايتهم ، ويفد فيه أصحاب المظالم والشكايات لبسط ما يشكيهم ، ويفد فيه الرقباء الذين كان يبثهم في أنحاء البلاد لمراقبة الولاة والعمال.[2]

المطلب الأول : المبادئ الإسلامية في تقييم أداء الموارد البشرية[3]

تشير الآية الكريمة: "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"[4] صراحة إلى ضرورة تقييم ومتابعة عمل الإنسان وسعيه في الحياة الدنيا. ولن يكون لعملية التقييم أثرها الإيجابي على الفرد ولن تحقق الهدف المرجو منها إلا إذا تمت بصدق وإخلاص وأمانة. ومن المبادئ الإسلامية التي تقوم عليها عملية تقييم الموارد البشرية ما يلي:

- **مبدأ الرقابة الذاتية:** وذلك باستحضار العامل رقابة الله عند أداء العمل الموكل إليه امتثالا لقول النبي صلى الله عليه وسلم: "الإحسان أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك". إن هذا المبدأ ينقل العامل من التعامل مع رئيسه أو مؤسسته إلى التعامل مع الله، حيث أنه يقصد بعمله وجه الله ابتداء ثم مصدر الرزق الحلال وحق المؤسسة عليه أدائه ثانيا، وحيث أنه يدرك أن الله مطلع عليه في السر والعلن وفي كل حركاته وسكناته فيتقن عمله ويخلص في أداء واجباته مما يقلص من أخطاءه ومن تكاليف الرقابة ويحسن أداء المؤسسة، فكلما كان الوازع الديني لدى العامل المسلم قويا كلما كان أكثر التزاما فيخاف من عقاب الله ويرجو ثوابه قال تعالى: "يستخفون

---

[1] محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره ، ص: 22.

[2] عباس محمود عباس العقاد، مرجع سبق ذكره، ص: 101.

[3] عبد المنعم دهان، المبادئ الإسلامية في عمليات تقويم الأداء، مجلة الإقتصاد الإسلامي العالمية على الموقع: giem.kantakji.com ، تاريخ التصفح 2016/08/06 على الساعة 23 ، بتصرف.

[4] الآية 105 من سورة التوبة.

من الناس ولا يستخفون من الله وهو معهم إذ يبيتون مالا يرضى من القول وكان الله بما يعملون محيطا"[1].

- **مبدأ الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر:** يقوم هذا المبدأ على تقييم العامل من قبل زملائه عن طريق النصح والتوجيه والإرشاد امتثالا لقوله تعالى: "ولتكن منكم أمة يدعون إلى الخير ويأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر وأولئك هم المفلحون"[2]، وإهتداء بقول النبي صلى الله عليه وسلم: "المؤمن مرآة المؤمن والمؤمن أخو المؤمن يكف عليه ضيعته ويحوطه من ورائه "[3]، مما يلقى تجاوبا كبيرا في نفوس الموظفين حينما يكون مبنيا على المحبة والصدق والأمانة، لأن العامل قد يقبل من زميله مالا يقبله من رئيسه، كما أن زميل العمل على إطلاع بتفاصيل العمل مما يمكنه من تصحيح الإعوجاج بسرعة تمنع من وقوع الخطأ وتفاقمه. فقد كان سيدنا عمر بن الخطاب يقول: رحم الله عبد أهدى إلي عيوبي.
- **مبدأ التقييم الذاتي:** يقوم هذا المبدأ على تقييم العامل المسلم لذاته ولعمله امتثالا لقوله تعالى: يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله ولتنظر نفس ما قدمت لغد واتقوا الله إن الله خبير بما تعملون"[4]. وقال سيدنا عمر رضي الله عنه: حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا وزنوها قبل أن توزنوا، فإن أهون عليكم في الحساب غدا أن تحاسبوا أنفسكم اليوم، وتزينوا للعرض الأكبر، يومئذ تعرضون لا تخفى منكم خافية.
- **مبدأ الاستمرارية:** يقوم تقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية في الإسلام على مبدأ الاستمرارية، مما يسمح للعامل من تدارك أخطائه وتعزيز نقاط قوته بسهولة، قال تعالى: "يا أيها النبي لما تحرم ما أحل الله لك تبتغي مرضات أزواجك والله غفور رحيم"[5]. كما راجعت إمرأة سيدنا عمر رضي الله عنه عن فتوى أصدرها وقد قال مقولته الشهيرة وعلى الملأ: أخطأ عمر وصدقت إمرأة.
- **مبدأ المقابلة في تقييم النتائج:** يقول تعالى: "يوم يبعثهم الله جميعا فينبئهم بما عملوا أحصاه الله ونسوه والله على كل شيء شهيد"[6]، ويدعو الحديث النبوي: "لا تزول قدم ابن آدم يوم القيامة من

[1] الآية 108 من سورة النساء.
[2] الآية 104 من سورة آل عمران.
[3] رواه البخاري تحت رقم 239.
[4] الآية 18 من سورة الحشر.
[5] الآية 1 من سورة التحريم.
[6] الآية 06 من سورة المجادلة.

عند ربه حتى يسأل عن خمس: عن عمره فيما أفناه، وعن شبابه فيما أبلاه، وماله من أين اكتسبه وفيما أنفقه، وماذا عمل فيما علم"[1]، إلى التقييم الذاتي استعدادا للتقييم الأخروي من رب العالمين يوم الوقوف بين يديه.

المطلب الثاني: معايير تقييم الأداء

لا يمكن القيام بتقسيم الأداء في غياب معايير التقسيم التي يقاس عليها الأداء، وهناك أربع تقسيمات لهذه المعايير وهي : الجودة، معيار الكمية في الوقت المحدد، معيار التكلفة، ومعيار السلوك. ويجب الإعلان عن هذه المعايير بشكل واضح للرؤساء والمرؤوسين بحيث تؤخذ في الإعتبار من كلا الطرفين خلال وبعد التقسيم[2].

لقد كان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يستخدم عهد التعين كمعيار لقياس أداء العاملين، ويحاسبهم بناء على الشروط الواردة فيه، وكان يشهد عليهم رهطا من الصحابة، ليعطيه صفة العقد ثنائي الطرف الذي لا يتم بدون شهود، يصبح ملزما للعامل. فبينما كان عمر رضي الله عنه بالسامع أصحابه، مر به رجل فقال له : ويل لك يا عمر من النار، فقال له عمر لم ؟ قال الرجل : تستعمل العامل وتشترط عليه شروطا ولا تنظر في شروطه. قال عمر: وما ذاك ؟ قال الرجل : عاملك على مصر، إشترطت عليه شروطا فترك ما أمرته به، وإنتهك ما نهيته عنه، فأرسل عمر إلى عامله رجلين ليتأكدا من صحة الشكوى، وطلب منهما إحضاره إليه إذا ثبت ذلك ضده ، ولما جيئ به، قال له عمر: إستعملتك

وشرطت عليك شروطا، فتركت ما أمرتك، وإنتهكت ما نهيتك عنه، أما والله لا أعاكقبنك عقوبة أبلغ إليك فيها، فأعر بدراعة من كساء، وعصا وثلاثمائة شاة من شياه الصدقة، وآمره بلبس الدراعة وبأن يرعى بتلك الشياه في مكان كذا وكذا، وذلك في يوم صائف، وأن لا يمنع السائل من ألبانها ولحومها شيئا، فلما أمعن رده ، قال : أفهمت ما قلت لك؟ ورد عليه الكلام ثلاثا ، فلما كان في الثالثة، ضرب بنفسه الأرض بين يديه ، وقال ما أستطيع ذلك ، فإن شأت فأضرب عنقي، قال : فإن رددتك فأي رجل تكون ؟ قال: لا ترى إلا ما تحب ، فرده فكان خير عامل.[3]

---

[1] رواه الترمذي تحت رقم 2416.

[2] محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية ، العبيكان للنشر، جدة ، 2012، ص:161.

[3] موسوعة الإدارة العربية الإسلامية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص:123- 124.

المبحث الرابع : تنمية وتحفيز الموارد البشرية في الإدارة بالقيم الإسلامية

المطلب الأول: تنمية الموارد البشرية في المنظور الإسلامي

أولا- مفهوم التنمية

مفهوم التنمية لغة: التنمية مصدر من الفعل نمى، وهو جعل الشيء ناميا[1].

مفهوم التنمية اصطلاحا: هي عملية توسيع الخيارات الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والثقافية، والتنمية البشرية هي تنمية الناس ومن أجل الناس من قبل الناس[2].

وفي الكتاب والسنة لم يرد لفظ التنمية صراحة، وإنما تم الإشارة إليها ضمنيا من خلال العديد من مرادفاتها، منها:

- **الإعمار:** قال تعالى: "هو أنشأكم من الأرض واستعمركم فيها فاستغفروه ثم توبوا إليه إن ربي قريب مجيب"[3] وهي أصدق تعبير عن التنمية في الإسلام.

- **التمكين:** جاء في الكتاب "ولقد مكناكم في الأرض وجعلنا لكم فيها معايش قليلا ما تشكرون"[4].

- **الابتغاء من فضل الله:** قال تعالى:"الله الذي سخر لكم البحر لتجري الفلك فيه بأمره ولتبتغوا من فضله ولعلكم تشكرون،وسخرلكم ما في السماوات وما في الأرض جميعا منه إن في ذلك لآيات لقوم يتفكرون"[5].

- "علم أن سيكون منكم مرضى وآخرون يضربون في الأرض يبتغون من فضل الله وآخرون يقاتلون في سبيل الله فاقرءوا ما تيسر منه"[6]..

- "فإذا قضيت الصلاة فإنتشروا في الأرض وإبتغوا من فضل الله"[7].

- **السعي في الأرض:** :"هو الذي جعل لكم الأرض ذلولا فامشوا في مناكبها"[8].

---

[1] مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص:155.

[2] سهيل محمد الاحمد، مرجع سبق ذكره، ص:149 نقلا عن التنمية الإنسانية العربية لعام 2002، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ص ص:13-15.

[3] الآية 61 من سورة هود.

[4] الآية 10 من سورة الأعراف.

[5] الآيتان 12-13 من سورة الجاثية.

[6] الاية 20 من سورة المزمل

[7] الآية 10 من سورة الجمعة.

[8] الآية 15 من سورة الملك.

- **إصلاح الأرض وعدم إفسادها:** :"واذكروا إذا جعلكم خلفاء من بعد عاد وبوأكم في الأرض تتخذون من سهولها قصورا وتنحتون الجبال بيوتا فاذكروا آلاء الله ولا تعثوا في الأرض مفسدين"[1].

- **الحياة الطيبة:** :"من عمل صالحا من ذكر أو أانثى و هو مؤمن فلنحيينه حياة طيبة و لنجزينهم أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون "[2].

فما هو منهج الإسلام في التنمية البشرية؟ وكيف ينظر إليها؟

يعتبر مفهوم التنمية البشرية في الإسلام أوسع وأعم من المفهوم الوضعي للتنمية، إذ يشمل الحاجات المادية والروحية والنفسية، ويقوم على مبدأ تكافؤ الفرص، وعلى شرط الاستخلاف في الأرض، باعتبار الإنسان هو هدف التنمية ومحركها والمستفيد منها، فهو وسيلتها وغايتها. ومن تبعات استخلاف الإنسان في الأرض:

- ✓ تسخير الكون له: "هو الذي أنزل من السماء ماء لكم منه شراب ومنه شجر فيه تسيمون، ينبت لكم به الزرع والزيتون والنخيل والأعناب ومن كل الثمرات إن في ذلك لآية لقوم يتفكرون، وسخر لكم الليل والنهار والشمس والقمر والنجوم مسخرات بأمره إن في ذلك لآيات لقوم يعقلون، وما ذرأ لكم في الأرض مختلفا ألوانه إن في ذلك لآية لقوم يذكرون، وهو الذي سخر البحر لتأكلوا منه لحما طريا وتستخرجوا منه حلية تلبسونها وترى الفلك مواخر فيه ولتبتغوا من فضله ولعلكم تشكرون"[3].
- ✓ تكليفه بالسعي في الأرض وطلب الرزق والعمل من أجل الاستفادة من تلك النعم واستخدامها في إنتاج وسائل إشباع حاجاته.
- ✓ وضع ضوابط شرعية يتوجب الإمتثال لها عند عملية التعمير، يمكن حصرها فيما يلي[4]:

1- الإيمان بأن الله هو المالك الحقيقي لهذه الأرض، وهو المتصرف فيها كيفما شاء، والإنسان مستخلف فيها. "وهو الذي جعلكم خلائف الأرض ورفع بعضكم فوق بعض درجات ليبلوكم فيما ءاتاكم"[5]، مما يجنبه عن الطغيان والتسلط.

---

[1] الآية 74 من سورة الأعراف.

[2] الاية 97 من سورة النحل.

[3] الآيات 10 إلى 14 من سورة النحل.

[4] غانم فنجان موسى وفاطمة فالح أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 101-104 ومحمد البشير فرحان مرعي، الحاجات البشرية مدخل إلى النظرية الاقتصادية الإسلامية، دارالبحوث للدراسات الإسلامية وإحياء التراث، دبي،2001، ص ص: 118، 126، 139، 140، 183.

[5] الآية 165 من سورة الأنعام.

2- الإيمان بأن الله سخر ما في الكون لخدمة الإنسان ولمزاولة نشاطه الإقتصادي جاء في الكتاب:"الله الذي خلق السماوات والأرض وأنزل من السماء ماء فأخرج به من الثمرات رزقا لكم وسخر لكم الفلك لتجري في البحر بأمره وسخر لكم الأنهار، و سخرلكم الشمس والقمر دائبين وسخر لكم الليل والنهار، وءاتاكم من كل ما سألتموه و إن تعدوا نعمت الله لا تحصوها إن الإنسان لظلوم كفار"[1].

3- إستغلال الموارد المتاحة في تحقيق العبودية لله قال تعالى: "وما خلقت الجن والإنس إلا ليعبدون،ما أريد منهم من رزق وما أريد أن يطعمون"[2]، مما يؤكد أن عمارة الأرض توازن بين متطلبات الروح وحاجات الجسد لضمان حياة كريمة تسهل الطريق إلى الجنة.

4- تحقيق التكافل الإجتماعي عن طريق الزكاة والصدقات والكفارات وغيرها إرساء للعدالة الإجتماعية قال تعالى: "إنما الصدقات للفقراء والمساكين والعاملين عليها والمؤلفة قلوبهم وفي الرقاب والغارمين وفي سبيل الله وإبن السبيل فريضة من الله والله عليم حكيم"[3].

5- إستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وذلك بتوظيفها في خدمة أهداف الفرد والجماعة والإنسانية جمعاء دون تمييز، وعدم إحتكارها لفئة أو جماعة وقال أيضا: "الناس شركاء في ثلاث: في الماء والنار والكلاء، وثمنه حرام"[4]، وكذا الإقتصاد في إستغلالها فقد قال تعالى: " كلوا من ثمره إذا أثمر وءاتوا حقه يوم حصاده ولا تسرفوا إنه لا يحب المسرفين"[5]، وقال النبي عليه الصلاة والسلام: "إقتصد في الماء ولو كنت على نهر جار"[6]، مما يؤدي إلى تفادي المشكلات التي تسببها ندرة المياه مع مراعاة العقلانية عند التصرف بالأموال". "ولا تجعل يدك مغلولة إلى عنقك ولا تبسطها كل البسط فتقعد ملوما محسورا"[7].

6- أن تتم تنمية الموارد المادية بجميع الأساليب المشروعة والابتعاد عن المعاملات المحرمة فقد قال تعالى: "وأحل الله البيع وحرم الربا"[8]،

---

[1] الآيات 32-34 من سورة ابراهيم.

[2] الآيتان 56-57 من سورة الذاريات.

[3] الآية 60 من سورة التوبة.

[4] رواه ابن ماجه تحت رقم 42.

[5] الآية 141 من سورة الأنعام.

[6] رواه أحمد تحت رقم 6768 وابن ماجه تحت رقم 419.

[7] الآية 29 من سورة الإسراء.

[8] الآية 275 من سورة البقرة.

وقال أيضا: " يا أيها الذين ءامنوا لا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل"[1] لما تسببه من مشاكل اقتصادية، واجتماعية، ونفسية للفرد وللمجتمع.

فالانتفاع من الموارد المتاحة بصورة مشتركة أمر حتمي يفرضه الإسلام لمحدودية تلك الموارد أو ندرتها النسبية إذ جاء في قوله تعالى: "وإن من شيء إلا عندنا خزائنه وما ننزله إلا بقدر معلوم"[2]، مما يستوجب تحقيق أفضل توظيف ممكن لها، بهدف توفير المواد والسلع المطلوبة كالاستهلاك في الوقت المناسب وضمان حق جميع الأجيال في الانتفاع منها.

لذا فإن اختلال التوازن الذي قدره الله عز وجل في الكون، إنما يسببه الإنسان من جراء سوء استغلال الموارد المتاحة، أو لعدم تحقيق العدالة في التوزيع، أو من الإسراف في استهلاك الموارد الحالية وعدم مراعاة حقوق الغير، وجميعها من أسباب عدم تحقيق التوازن سواء في الجيل الواحد أو في الأجيال المتعاقبة، مما يؤدي إلى إحداث ظاهرة الندرة[3]، فالوفرة ضابط من ضوابط الخلق.

ثانيا- التنمية المتكاملة للموارد البشرية في الإدارة بالقيم الإسلامية

يقوم منهج الإدارة الإسلامية في تنمية الموارد البشرية على التنمية المتكاملة (الجسدية، والروحية والنفسية والعلمية والفكرية)، في إطار المنهج القيمي الذي يعتمد في تحقيق التنمية المنشودة على زرع القيم الخلقية والإيجابية في أبناء المجتمع، وإخراج هذه القيم إلى حيز السلوك الفعلي. وازن الاسلام بين احتياجات الروح واحتياجات الجسد فاوجد المنهج الذي يحقق للانسان اشباع متطلباته الروحية والجسدية، حدده النبي صلى الله عليه وسلم في وضوح تام في قوله "...فان لجسدك عليك حقا وان لعينك عليك حقا وان لزوجك عليك حقا وان لربك عليك حقا .... فاعط كل ذي حق حقه" .

أ- **التنمية الجسدية[4]:** يحرص الإسلام على بناء جسم الإنسان وتنميته وتقويته عن طريق أكل الحلال الطيب من الأطعمة "كل جسم نبت من حرام فالنار أولى به"، حتى يتمكن من تعمير الأرض والدفاع عن نفسه وعن وطنه وعن شريعته.

---

[1] الآية 29 من سورة النساء.

[2] الآية 21 من سورة الحجر.

[3] محمد البشير فرحان مرعي، مرجع سبق ذكره، ص:126.

[4] عبد الرحمن العيسوي، مرجع سبق ذكره، ص ص:159-160 بتصرف.

ويقضي الإسلام في المحافظة على الجسم ونموه بـ:

-عدم تكليفه فوق طاقته قال تعالى: "لا تكلف نفس إلا وسعها"[1]، أو إرهاقه أو إضعافه بالسهر، أو بالانهماك الزائد في العمل قال عز وجل: " وجعلنا الليل لباسا، وجعلنا النهار معاشا"[2]، أو بالصوم الطويل أو الجوع المستمر فجعل فريضة الصوم أيام معدودات على كل قادر مقيم غير مسافر قال تعالى: "فعدة من أيام أخر يريد الله بكم اليسر ولا يريد بكم العسر"[3] مما ويشير إلى ضرورة توفير فترات للراحة والإطعام وظروف العمل المناسبة.

– إقامة الصلاة لترويض أجزاء الجسم بالحركة وإذابة الشحوم وورمه من خلال السجود والركوع والقيام والقعود، وتصفية ترسبات الأملاح، ويستدعي ذلك توفير مصليات على مستوى المؤسسات لما يترتب عن أداء الصلاة في أوقاتها وفي جماعة من فوائد جمة تتمثل في التلاحم، والترابط والتكافل، النهي عن الفحشاء والمنكر، إرساء مبادئ الالتزام والتنظيم والبركة في العمل والاتقان والتفاني فيه.

– بالطهارة التي هي شطر الإيمان ومن ذلك الوضوء الذي يعد من لوازم الصلاة و الذي يخلص الإنسان من النجاسات والخطايا والذنوب، وباستخدام السواك لتنظيف الفم والأسنان حتى في حالة الصيام.

– ممارسة الرياضة لما في ذلك من صقل للعضلات وتقوية لبناء الجسم فقد قال تعالى: "واعدوا لهم ما استطعتم من قوة[أ] ومن رباط الخيل ترهبون به عدو لله وعدوكم و ءاخرين من دونهم لا تعلمونهم الله يعلمهم"[4].

وقال عليه الصلاة والسلام: "علموا أبناءكم السباحة والرماية وركوب الخيل" مما يستلزم إيجاد قاعات للرياضة والتشجيع على ممارستها فالعقل السليم في الجسم السليم.

– ضرورة ستر عورة الجسد، وحمايته من حرارة الجو وبرودته قال تعالى: " وجعل لكم سرابيل تقيكم الحر وسرابيل تقيكم بأسكم"[5] وفي ذلك إشارة إلى ضرورة تحسين ظروف العمل من توفير المكيفات وغيرها... ودخل يكفي لسد الحاجيات المادية.

---

[1] الآية 233 من سورة البقرة.

[2] الآية 10-11 من سورة النبأ.

[3] الآية 185 من سورة البقرة.

[أ] وهي القوة المادية والجسدية والعقلية والخلقية والروحية والإيمانية والعسكرية والاقتصادية والعلمية وما إلى ذلك.

[4] الآية 60 من سورة الأنفال.

[5] الآية 81 من سورة النحل.

- الإستفادة من أساليب الوقاية والعلاج الممنوحة قال صلى الله عليه وسلم"... فإن لجسدك عليك حقا"[1].
- العفة وصون الجسد من الأمراض المستعصية التي تترتب عن الزنا والإدمان والتدخين وتهتك بالبدن قال تعالى: قل للمؤمنين يغضوا من أبصارهم ويحفظوا فروجهم ذلك أزكى لهم إن الله خبير بما يصنعون وقل للمؤمنات..."[2] ويتم ذلك بالقدوة الحسنة ووضع لافتات في المؤسسة عليها آيات وأحاديث وأقوال تذكر وتدعوا إلى الأخلاق الحميدة ونبذ الرذيلة وكذا وضع نظام داخلي صارم يفرض اللباس المحتشم والاحترام في التعامل ويمنع التدخين وتناول أي مخدر أو مسكر.

ب- التنمية الروحية والنفسية

يهتم الإسلام بتنمية الفرد المسلم جسديا وروحيا ويؤكد على ضرورة رفع معنوياته ، ومن مظاهر ذلك الإهتمام مايلي [3]:

- **الدعوة إلى إقامة الصلاة:** لما تحققه هذه الفريضة ولا سيما آدائها في أوقاتها وفي جماعة من إشباع لحاجات الأفراد الروحية والنفسية، فهي تزرع السكينة والطمأنينة في القلوب وتضفي الراحة في النفوس قال النبي صلى الله عليه وسلم: " قم يا بلال فارجنا بالصلاة "[4] ، وتعزز الثقة بالنفس والإيمان برب الوجود وتقرب العبد بالمعبود وتمحو الخطايا والذنوب وما توقعه من إحباط وضيق في النفوس ، وتقوم السلوك السلبي المترتب عن الأمراض النفسية كالحقد والحسد والجشع والبغض والبخل والنميمة...إلخ إذ قال تعالى: "إن الصلاة تنهى عن الفحشاء والمنكر"[5]، كما تبارك في الأوقات والأعمال جاء في الكتاب" والعصر، إن الإنسان لفي خسر"[6]، وتفرج الهموم والغموم قال تعالى: "ومن أعرض عن ذكري فإن له معيشة ضنكا "[7]، وتقوي مشاعر المحبة والأخوة والتعاون وتكسب الود والتقدير والإحترام، ومن وسائل

---

[1] أخرجه البخاري تحت رقم 1874 و مسلم تحت رقم 1159.

[2] الآيتان 30-31 من سورة النور.

[3] محمود عبد الكريم أرشيد، النظريات الاقتصادية المؤثرة في النشاط الاقتصادي وضوابطها في السوق الإسلامي، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص: 180 بتصرف.

[4] رواه ابو داود تحت رقم .4986

[5] الاية 45 من سورة العنكبوت.

[6] الايتان 1-2 من سورة العلق.

[7] الاية 24 من سورة طه.

تحقيق ذلك على مستوى المؤسسة توفير قاعات للصلاة (مصليات) ويحبذ تزويدها بأدوات الطيب كالعطور (للرجال) والسواك لما في ذلك من أثر طيب على النفس وفي رفع الروح المعنوية للموظفين، فقد قال تعالى: "يا بني آدم خذوا زينتكم عند كل مسجد"[1] وقال النبي صلى الله عليه وسلم: "السواك مطهرة للفم مرضاة للرب"[2] ، فالإستبشار برضى الله يرفع المعنويات وفي ذلك أيضا تشجيع على شكر الله وإظهار نعمه على عباده، جاء في السنة "من لم يشكر الناس لم يشكر الله" [3].

تعد الصلاة في جماعة والتقاء المصلين في المسجد الإشعاع المعنوي الكبير الذي تنبثق منه كل القيم الإجتماعية من تضامن إجتماعي وتثبيت الروح الجماعية قال النبي صلى الله عليه و سلم "يد الله مع الجماعة"[4] وإشاعة روح المحبة والأخوة قال عليه الصلاة و السلام "مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم مثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى"[5]، و مشاورة بعضهم البعض عقب الصلاة "وأمرهم شورى بينهم" [6]، وتناصح بعضهم البعض "الدين نصيحة"[7]، التعاون على أعمال البر والخير، "وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان"[8]، مما يحقق مبدأ العلاقات الإنسانية في أرقى صوره ويؤدي إلى نتائج متميزة في الأداء والتنظيم.

- **الدعوة إلى الذكر وقراءة القرآن:** جعل الله القرآن الكريم هدى وشفاء وطمأنينة للناس، ويظهر ذلك في قوله تعالى: " قل هو للذين آمنوا هدى وشفاء والذين لا يؤمنون في أذانهم وقر وهو عليهم عمى"[9] وفي قوله: "الذين آمنوا وتطمئن قلوبهم بذكر الله، ألا بذكر الله تطمئن القلوب"[10].

---

[1] الاية 31 من سورة الاعراف.

[2] اخرجه البخاري تحت رقم 2/274.

[3] اخرجه الترمذي تحت رقم 1955.

[4] اخرجه الترمذي تحت رقم 1448.

[5] اخرجه مسلم تحت رقم 2586

[6] الاية 38 من سورة الشورى

[7] رواه مسلم تحت رقم 205 و ابو داود تحت رقم 4946

[8] الاية 2 من سورة المائدة.

[9] الاية 44 من سورة فصلت .

[10] الاية 28 من سورة الرعد

- **الدعوة إلى الصوم:** كونه يقي من الشهوات و تأثيراتها ويقوم على المشاركة الوجدانية وعلى التعاطف والتآلف والتكاتف الاجتماعي وتربية الضمير الاجتماعي بالإحساس بآلام الآخرين ومعاونتهم قال عليه الصلاة والسلام " الصيام جنة فلا يرفث ولا يجهل وإن إمرؤ قاتله أو شاتمه فليقل إني صائم...."[1].

- **الدعوة إلى الصدقة:** و ذلك لتطهير النفس من الشح والبخل فقد قال تعالى: "خذ من أموالهم صدقة تطهرهم وتزكيهم بها" [2]، فتنمو على التكافل الاجتماعي والتأخي والتآزر، ويمكن تحقيق ذلك على مستوى المؤسسة بإنشاء صندوق للزكاة أو للصدقات تخصص مداخيله لسد حاجيات الموظفين المقبلين على الزواج، أو في حالة الوفاة، أو المرض، أو الولادة، أو لشراء مسكن أو سيارة ...إلخ اي تعزيز صندوق الخدمات الاجتماعية.

- **الدعوة الى السفر في إطار الشرع:** و ذلك للترويح عن النفس و تجديد الطاقات قال النبي صلى الله عليه و سلم :"سافروا تصحوا"[3]، ولا سيما اذا كانت الوجهة إلى البقاع المقدسة لما في ذلك من ترويض للنفس على الصبر وتحمل المشاق والمصاعب وتحسين للخلق وتحقيق للتكافل والتضامن بين الأفراد قال عز و جل: " الحج اشهر معلومات فمن فرض فيهن الحج فلا رفث ولا فسوق ولا جدال في الحج"[4]. وعليه، فعلى إدارة الموارد البشرية إعداد رحلات داخلية أو خارجية للترويح عن العاملين ورفع معنوياتهم لمواجهة تحديات بيئية العمل.

- **الدعوة إلى العدل والمساواة:** وإعطاء كل ذي حق حقه قال تعالى: "إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل إن الله نعما يعظكم به إن الله كان سميعا بصيرا"[5]، فالعدل يؤدي إلى الإستقرار والراحة النفسية وتعزيز الولاء للمؤسسة.

- **الدعوة إلى تطبيق مبدأ الشورى:** حيث أن إشراك العمال في صنع القرار تحقيق للذات وتفجير للطاقات وإرتقاء بكفاءة القرارات قال عز وجل: ""و شاورهم في الامر"[6].

- **الدعوة إلى كظم الغيظ والحلم:** حيث أن الغضب يوتر الأعصاب ويعكر المزاج، ويبدد طاقات الإنسان ويمتص حيويته ويشعره بالإحباط، ويؤدي إلى عدم التحكم في النفس ومنه في زمام الأمور. وعدم الحلم

---

[1] رواه البخاري تحت رقم 1894 ومسلم تحت رقم 1151.

[2] الآية 103 من سورة التوبة.

[3] رواه احمد تحت رقم 3352

[4] الآية 197 من سورة البقرة.

[5] الآية 58 من سورة النساء.

[6] الآية 159 من سورة آل عمران.

يورث الحقد والضغينة والكآبة وغيرها من الأمراض النفسية التي تهتك بالنفس البشرية، قال حكيم: "إياك وعزة الغضب فإنها تصير بك إلى ذلة الاعتذار" و قيل أيضا: "لا يعرف الحليم إلا عند الغضب"، ففي كظم الغيظ تغلب على النفس والإرتقاء بها إلى منزلة الصابرين الذين وعدهم الله بالأجر العظيم اذ قال: " قل يا عباد الذين آمنوا إتقوا ربكم للذين أحسنوا في هذه الدنيا حسنة وأرض الله واسعة إنما يوفى الصابرون أجرهم بغير حساب"[1]. ويشمل ذلك جميع أنواع الصبر: الصبر على العبادات، والصبر على أقدار الله، والصبر على أذى الناس، ففي الصبر قوة كما قال النبي عليه الصلاة والسلام: "ليس الشديد بالصرعة، إنما الشديد الذي يملك نفسه عند الغضب"، وكعلاج لذلك حثنا بالإستعاذة من الشيطان الرجيم.

وعليه، يتوجب على مدير الموارد البشرية أن يكون قدوة في كظم الغيظ والصفح إمتثالا لقوله تعالى: "والكاظمين الغيظ والعافين عن الناس والله يحب المحسنين" [2]حتى ينمي روح التحدي لدى العاملين ويقوي إرادتهم على الحلم، فتصفى القلوب وتتغذى الأنفس بروح التسامح وهو ما يحافظ على العلاقات الإنسانية و يعززها.

-الدعوة إلى الإيمان بأن الارزاق بيدي الله:

قال تعالى: " قل اللهم مالك الملك تؤتي الملك من تشاء وتنزع الملك ممن تشاء وتعز من تشاء وتذل من تشاء بيدك الخير إنك على كل شيء قدير"[3] و قال أيضا: " ألا إن أولياء الله لا خوف عليهم ولا هم يحزنون الذين آمنوا و كانو يتقون"[4] وإن الله يهيء لمن يتقيه مخرجا من جميع المشاكل التي يسببها القلق والإحباط والخوف من إحتمالات الفشل في المستقبل، وهو ما يؤكده قوله تعالى: "ومن يتق الله يجعل له مخرجا، ويرزقه من حيث لا يحتسب"[5] وأنه أوجب على نفسه إشباع حاجات عباده المادية والنفسية فقال: "فليعبدوا رب هذا البيت الذي أطعمهم من جوع وآمنهم من خوف"[6] وفي ذلك إشارة إلى مسؤولية إدارة الموارد البشرية في حماية حقوق الموظفين، وإشباع حاجاتهم المادية والنفسية والإجتماعية شريطة أن لا يؤدي ذلك إلى مخالفة أحكام الشرع.

---

[1] الآية 10 من سورة الزمر.

[2] الآية 134 من سورة آل عمران.

[3] الآية 26 من سورة آل عمران.

[4] الآية 63 من سورة يونس.

[5] الآيتان 2-3 من سورة الطلاق.

[6] الآيتان 3-4 من سورة قريش.

- **الدعوة إلى تحقيق الأمن النفسي:** بتحريم ترويع المسلم حتى ولو كان ذلك مزاحا، فقد قال النبي صلى الله عليه وسلم: "لا يحل لمسلم أن يروع أخاه المسلم "[1] وقال أيضا: "من أشار إلى أخيه بحديدة فإن الملائكة تلعنه حتى يدعها وإن كان أخاه لأبيه وأمه"[2].

- **الدعوة إلى الارتقاء بمستوى التفاعل لدى الأفراد:** جعل الله أبواب التوبة مفتوحة ما لم يغرغر العبد فقد قال: "ويذهب غيظ قلوبهم ويتوب الله على من يشاء والله عليم حكيم"[3] وقال أيضا: " قل ياعبادي الذين أسرفوا على أنفسهم لا تقنطوا من رحمة الله إن الله يغفر الذنوب جميعا إنه هو الغفور الرحيم"[4]، ومن سبل تحقيق ذلك على مستوى المؤسسة ، لين الجانب وغض الطرف عن أخطاء وزلات الموظفين، فقد قال تعالى: " لوكنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر"[5] وقال النبي صلى الله عليه وسلم: "ألا أنبئكم بشراركم ... الذين لا يقبلون عثرة ولا يقبلون معذرة ولا يغفرون ذنبا"[6].

- **الدعوة إلى قضاء الدين عن المدنيين وإنظار المعسرين وإغاثة الغارمين:** لإقالة عثراتهم حتى بعد وفاتهم فقد قال النبي صلى الله عليه وسلم: "أنا أولى بالمؤمنين من أنفسهم، فمن توفي من المؤمنين فترك دينا فعلي قضاؤه ومن ترك مالا فلورثته"[7]. وقال أيضا: "من أنظر معسرا فله بكل يوم مثليه صدقة"[8]. وفي ذلك تعظيما لهذا الفعل مما يحققه من تفريج الهم وكشف الغم عن المدين وبث السكينة والطمأنينة في نفسه وإدخال السرور إلى قلبه.

- **الدعوة إلى توفير الحوافز المادية التي تحقق للفرد العامل الحياة الكريمة:**

قال النبي صلى الله عليه و سلم "من ولى لنا عملا وليس له منزل فليتخذ منزلا أو ليست له زوجة فليتزوج أو ليس له خادم فليتخذ خادما أو ليست له دابة فليتخذ دابة"[9] وتجنيبه اللجوء إلى المعاملات المحرمة كالسرقة والربا وما تسببه له من أمراض نفسية ومشاكل إجتماعية فقد قال تعالى: "الذين يأكلون الربا لا

---

[1] أخرجه أبو داود تحت رقم 5004.
[2] أخرجه مسلم تحت رقم 2617.
[3] الآية 15 من سورة التوبة.
[4] الآية 53 من سورة الزمر.
[5] الآية 159 من سورة آل عمران.
[6] أخرجه الطبراني عن بن عباس تحت رقم 10775.
[7] أخرجه البخاري تحت رقم 2144.
[8] أخرجه أحمد تحت رقم 22537.
[9] أخرجه أحمد تحت رقم 4/299.

يقومون إلا كما يقوم الذي يتخبطه الشيطان من المس ذلك بأنهم قالوا إنما البيع مثل الربا وأحل الله البيع وحرم الربا"[1].

يؤكد ما تقدم أن المنهج الإسلامي إستطاع تخطي ومعالجة المشكلات النفسية والإجتماعية والإقتصادية التي تواجه الأفراد قبل جميع العلوم السلوكية والنفسية والإجتماعية المعاصرة، بأساليب تقوم على أساس الإيمان بأن الله يحي ويميت، ويشفي، ويغفر الذنوب، ويرزق بغير حساب، وهو القادر على أن يذهب على النفس البشرية الحزن والخوف والقلق، والغل والحسد والبغضاء، واليأس والجزع والطمع والغضب[2]، وهو ما يشير اليه قوله تعالى: "إن الذين قالوا ربنا الله ثم إستقاموا تتنزل عليهم الملائكة ألا تخافوا ولا تحزنوا وابشروا بالجنة التي كنتم توعدون"[3]. وقوله أيضا: "ومن يتق الله يجعل له مخرجا، ويرزقه من حيث لا يحتسب ومن يتوكل على الله فهو حسبه"[4].

ج- التنمية الفكرية

يحث الإسلام على طلب العلم والتزود به بوسائله الثلاث: القراءة "اقرأ باسم ربك الذي خلق، خلق الإنسان من علق، اقرأ وربك الأكرم، الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم"[5]. والملاحظة " قل انظروا ماذا في السماوات والأرض"[6]. والاستماع "الذين يستمعون القول فيتبعون أحسنه أولئك الذين هداهم الله وأولئك هم أولوا الألباب"[7]. وفي ذلك كناية على شمولية العلم لسائر أنواع التعلم (التكوين والتدريب)، ومنطلق لاكتساب المهارات والخبرات.

وتبرز قيمة العلم في كل تطور حاصل على المستوى الصحي، والاقتصادي، والاجتماعي، والثقافي للأفراد، وفي التوظيف العقلاني للإمكانات المتاحة لهم في المجالات التي تحقق أهدافهم بكفاءة عالية.

ونظرا للدور الفعال الذي يلعبه العلم في تنوير العقول وتطوير حياة الأفراد والمجتمعات، أولى الإسلام عناية فائقة به، واعتبره من بين القيم السامية في حياة الفرد والمجتمع، وجعل تعلمه وتوظيفه في خدمة الإنسانية، فريضة عين قائمة في كل مكان وزمان.

---

[1] الآية 275 من سورة البقرة.

[2] غانم فنجان موسى وفاطمة فالح أحمد، مرجع سبق ذكره، ص:114.

[3] الآية 30 من سورة فصلت.

[4] الآيتان 2-3 من سورة الطلاق.

[5] الآيات 1-5 من سورة العلق.

[6] الآية 101 من سورة يونس.

[7] الآية 18 من سورة الزمر.

كما يتجلى اهتمام الإسلام بالعلم والعلماء في النصوص التي وردت في القرآن الكريم والتي بلغ عددها 750 آية وفي الأحاديث النبوية المتعددة التي تحث على العلم وتمجد العلماء.

وقد بين الله فضل طالبي العلم على غيرهم في قوله تعالى: "قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون"[1] وسما بدرجات العلماء حتى قرنهم بنفسه وبملائكته في الشهادة بوحدانيته والإقرار بعدالته، فقال تعالى: "شهد الله إنه لا إله إلا هو والملائكة وأولوا العلم قائما بالقسط لا إله إلا هوالعزيز الحكيم"[2]. ولم يرفع الله الذين أتوا العلم على سائر الناس درجة واحدة وإنما جعل ذلك منطلق في درجات متزايدة وفقا لما يكتسبه كل منهم من علم ومعرفة حيث قال: "يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات والله بما تعلمون خبير"[3]، بل بلغ من إكرام الله تعالى لأهل العلم والعلماء أن كل من في السماوات والأرض يستغفر لهم. وقال أيضا تمجيدا للعلم والعلماء، "إذا مات ابن آدم انقطع عمله إلا ثلاث: صدقة جارية أو علم ينتفع به أو ولد صالح يدعوا له"[4]، كما قال: "العلماء ورثة الأنبياء".

وقد روى معاذ بن جبل حديثا عن الرسول صلى الله عليه وسلم يوضح فيه أهمية العلم في التنمية البشرية وفي الحصول على الدرجات العلى في الدنيا والآخرة، جاء فيه: "تعلموا العلم، فإن تعلمه لله خشية وطلبه عبادة ومذاكرته تسبيح، والبحث عنه جهاد، وتعليمه لمن لا يعلمه صدقة، وبذله لأهله فدية، لأنه معالم الحلال والحرام، ومنار سبيل أهل الجنة، وهو الإنس في الوحشة، والصاحب في الغربة، والمحدث في الخلوة، والدليل في السراء والضراء، والسلاح على الأعداء، والزين عند الأخلاء يرفع الله به أقواما ويجعلهم في الخير قادة وأئمة تقتض أثارهم، ويقتدى بأفعالهم، وينتهى إلى رأيهم، ترغب الملائكة في خلتهم، وبأجنحتها تمسهم، ويستغفر لهم كل رطب ويابس، وحيتان البحر وهوامه، وسباع البر والغابة، لأن العلم حياة القلوب من الجهل، ومصابيح الأبصار من الظلم، يبلغ العبد بالعلم منازل الأخيار والدرجات العلى في الدنيا والآخرة، التفكر فيه يعدل الصيام، وممارسته تعدل القيام، به توصل الأرحام وبه يعرف الحلال من الحرام، وهو أمام العمل، والعمل تابعه، يلهمه السعداء وحرمه الأشقياء"[5].

---

[1] الآية 09 من سورة الزمر.

[2] الآية 18 من سورة آل عمران.

[3] الآية 11 من سورة المجادلة.

[4] أخرجه مسلم تحت رقم 1383.

[5] غانم فنجان موسى وفاطمة فالح أحمد، مرجع سبق ذكره، ص:42.

لقد جعل الإسلام محاربة الجهل المقصد الثاني من مقاصد الشريعة، إذ حث على تحقيق العلم وإشباع حاجات الأفراد إلى التعلم، لأن الجهل موت أدبي وهلاك معنوي[1].

يدعو الإسلام إلى التدبر في الكون والتأمل في النفس، ليزداد إيمان المسلم ترسيخا، وليستند إعتقاده في الله وفي رسوله صلى الله عليه وسلم على أسس من العقل، قال تعالى: "سنريهم آياتنا في الآفاق وفي أنفسهم حتى يتبين لهم أنه الحق..."[2]، فللعقل دوره في الإسلام وفي منهج الحياة ونظامها و في تدبر دلائل الهدى ، ويدعو أيضا إلى إستخدام أسلوب الحوار في الشرح والتعليم والإقناع والذي يعد من أنبع الأساليب الحديثة في تربية العقل وتنميته، فقد قال تعالى: " و اتل عليهم نبأ إبراهيم ،إذ قال لأبيه و قومه ما تعبدون، قالوا نعبد أصناما فنظل لها عاكفين، قال هل يسمعونكم إذ تدعون،أوينفعونكم أو يضرون،قالوا بل وجدنا آباءنا كذلك يفعلون، قال أفرءيتم ما كنتم تعبدون، أنتم وآباؤكم الأقدمون، فإنهم عدو لي إلا رب العالمين"[3]. مما يؤكد فضل الإسلام للسبق في استخدام أساليب التربية الحديثة[4]. كما يدعو الإسلام إلى إتباع المنهج التجريبي في البحث وإستنباط القواعد حيث يحث على الإتعاظ والإستفادة من تجارب الماضي الشخصية جاء في السنة: "لا يلدغ المؤمن من الجحر مرتين"[5]، ومن تجارب الآخرين قال تعالى: "أو لم يسيروا في الأرض فينظروا كيف كان عاقبة الذين من قبلهم"[6]. وينهى عن الجمود والتعصب للماضي في قوله تعالى: "وإذا قيل لهم اتبعوا ما أنزل الله قالوا بل نتبع ما ألفينا عليه آباءنا أولو كان آباؤهم لا يعقلون شيئا ولا يهتدون"[7]، وعن الغرور بتحصيل العلم لقوله تعالى: "وما أوتيتم من العلم إلا قليلا"[8]، وقوله أيضا: "وقل ربي زدني علما"[9]، حيث أن المعلومات والمعارف التي يتم إكتسابها تتقادم تتقادم وتصبح غير صالحة إذا لم يتم تجديدها وصقلها بالتدريب والتأهيل.

والتدريب إصطلاحا هو تعلم من مذاق إلى آخر، يوفر المعارف ويكسب أو ينمي المهارات، ويكسب أو يعدل أويغير الإتجاهات النفسية والذهنية للفرد إتجاه العمل تمهيدا لرفع مهاراته في أداء العمل بما يضمن

---

[1] محمد البشير فرحان مرعي، مرجع سبق ذكره، ص ص:65-66 نقلا عن يوسف القرضاوي، مقال: الاغناء بالزكاة.

[2] الآية 53 من سورة فصلت.

[3] الآيات 69-77 من سورة الشعراء.

[4] عبد الرحمن العيسوي، مرجع سبق ذكره، ص:183.

[5] أخرجه البخاري تحت رقم 5782 ومسلم تحت رقم 2998.

[6] الآية 30 من سورة الروم.

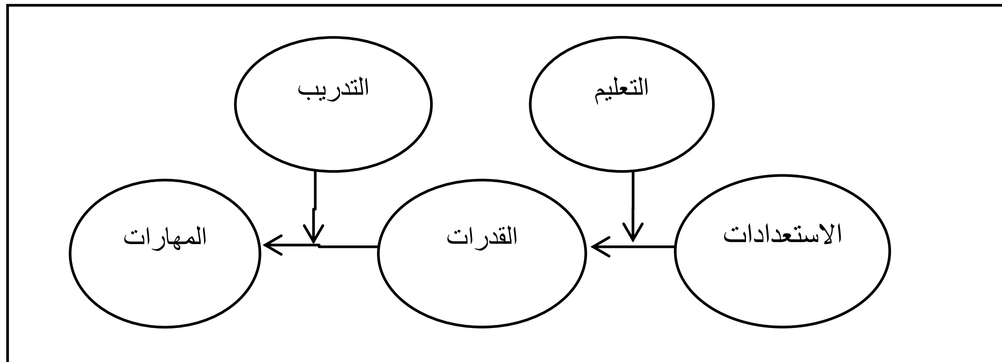
[7] الآية 171 من سورة البقرة.

[8] الآية 85 من سورة الاسراء.

[9] الآية 114 سورة طه

سلوك أدائي مطلوب،أما لغة فهو من مصدر درب، والذي يعني الطريق الممهد الذي يوصل إلى الهدف، أو الغاية المنشودة[1]. وتتجلى جودة المسار التعليمي التدريبي للفرد، ومن ثم جودة أدائه بتتبع ثلاث حلقات حلقات في مسار حياته يوضحها الشكل الآتي:

شكل رقم 06: حلقات المسار التعليمي التدريبي



المصدر: محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص213.

يبين الشكل أعلاه أن الإنسان يولد وهو مزود بمجموعة من الإستعدادات التي تتحول إلى قدرات من خلال الكشف عن تلك الإستعدادات، الذي بموجبه يوجه الفرد إلى التعليم المناسب الذي يوفر له المعارف المطلوبة، وعندما تتوافر القدرات الأدائية للفرد بواسطة التعليم يحاول أن يصل بأدائه إلى درجة الإتقان الأدائي الموفرة للوقت وللجهد والمحققة للأهداف في الوقت ذاته، وذلك من خلال التدريب[2].

ومن مظاهر دعوة القرآن الكريم إلى تعليم المورد البشري وتأهيله، قصة ذي القرنين التي جاء فيها: " قالوا يا ذا القرنين إن يأجوج ومأجوج مفسدون في الأرض فهل نجعل لك خرجا على أن تجعل بيننا وبينهم سدا، قال ما مكني فيه ربي خير فأعينوني بقوة أجعل بينكم وبينهم ردما، ءاتوني زبر الحديد حتى إذا ساوى بين الصدفين قال انفخوا حتى إذا جعله نارا قال ءاتوني أفرغ عليه قطرا، فما اسطاعوا أن يظهروه وما استطاعوا له نقبا، قال هذا رحمة من ربي فإذا جاء وعد ربي جعله دكاء وكان وعد ربي حقا"[3]. لقد رفض ذي القرنين الخراج وأصر أن يعلمهم في ظل إمكانياتهم التكنولوجية المناسبة وأن يدرءون بها الشر عن

[1] محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص:310.

[2] المرجع السابق، ص ص:313-314.

[3] الآيات 94-98 من سورة الكهف.

أنفسهم، وفي ذلك تأهيل للمورد البشري والوصول به إلى المنزلة المطلوبة بقدر نجاحه وتحصيل مطالبه المرغوبة[1].

وحفاظا على سلامة العقل وحرصا على المشاركة الفعالة للموارد البشرية في الإنتاج و في التنمية بالشكل المطلوب، يحرم الإسلام كل مسكر أو مخدر يذهب بالعقل أو يتسبب في تغييب الوعي وفتور البدن، فقال تعالى: "إنما الخمر والميسر والانصاب والأزلام رجس من عمل الشيطان فاجتنبوه لعلكم تفلحون"[2]، وفي الحديث أن رسول الله صلى الله عليه وسلم نهى عن كل مسكر و مفتر"[3]، الأمر الذي يتطلب من القيادة إلتماس حوائج الموظفين والتودد إليهم حتى لا يخو ذوا مزالق الإنحراف.

يتبين مما سبق أن مفهوم العلم في الإسلام لا يقتصر على التفقه والإجتهاد في الدين فحسب، وإنما يشمل جميع جوانب حياة الأفراد.

المطلب الثاني:سياسة تحفيز الموارد البشرية في الإدارة بالقيم الإسلامية

أولا– مفهوم التحفيز وأهميته: يحرص الإسلام على توفير الحوافز ومراعاتها بدقة، ويربط الأجر بالعمل وجودا وعدما ومستوى ومقدارا[4] قال تعالى: "إنا لا نضيع أجر من أحسن عملا"[5]، وقال على وجه التأكيد: "ولنجزينهم أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون"[6]، مما يجعل الافراد يتفاضلون في الأرزاق والدخول قال سبحانه وتعالى: "والله فضل بعضكم على بعض في الرزق"[7].

وللأجر هنا مفهوم شامل لسائر المزايا التي يوفرها الله لعباده الصالحين سواء كانت مادية أو معنوية. كما يبرز تبارك وتعالى الدقة البالغة في الأخذ بهذه الحوافز سواء كانت إيجابية (ثواب) أو سلبية (عقاب) إذ يقول تبارك وتعالى: "فمن يعمل مثقال ذرة خيرا يره ومن يعمل مثقال ذرة شرا يره"[8]، وهوما تقتضيه سياسة الحوافز السليمة في تطبيقها، لأن أي خلل في ميزان الحوافز زيادة أو نقصان ومهما كان طفيفا من شأنه

---

[1] سهيل محمد طاهر الأحمد، مرجع سبق ذكره، ص:156.

[2] الآية 90 من سورة المائدة.

[3] رواه أبو داود تحت رقم 3677

[4] حمد أمين عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص: 56 .

[5] ألآية 30 من سورة الكهف.

[6] الآية 97 من سورة النحل.

[7] الآية 71 من سورة النحل.

[8] الآية 7–8 من سورة الزلزلة.

التأثير السلبي على معنويات العاملين وعلى إنتظام الجماعة وإنضباط أمورها وعلى مسيرة نشاطها في الإتجاه القويم.

ويراعي الإسلام بأن تكون هذه الحوافز محددة ومعلومة مقدما مع وجوب الوفاء الفوري بها، حتى يكون لها مفعولها كحافز للعامل على مواصلة عمله بكفاية، ومن توجيهات الهدي النبوي في هذا الصدد، قوله صلى الله عليه وسلم: "إذا إستأجر أحدكم أجيرا فليعلمه أجرته"[1]، وقوله أيضا: "يقول الله تعالى: ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة، ومن كنت خصمه خصمته، رجل أعطى بي ثم غدر، ورجل باع حرا وأكل ثمنه، ورجل إستأجر أجيرا فاستوفى منه ولم يعطه حقه"[2]، كما قال: "أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه"[3].

ثانيا– أنواع الحوافز في الإسلام

أ– الحوافز المادية:

يطالب الإسلام أن تكون الحوافز المالية محققة كفاية حاجات العامل الإنسانية وأن تؤمن نفقاته العائلية، إذ أن الأجر ليس مقابل عمل فحسب بل هو دخل فردي يعول عليه ال عامل أساسا في معيشته، ولذا كان الرسول صلى الله عليه وسلم يعطي الأهل حظين ويعطي الأعزب حظا واحدا، كما يدعو الاسلام إلى ضرورة توفير أسباب العيش الكريم في قوله صلى الله عليه وسلم: "من ولى لنا عملا وليس له مسكن فليتخذ مسكنا أو ليس له زوجة فليتزوج أو ليس له دابة فليتخذ دابة..."، وهو ما يسعى الفكر الإداري إلى بلوغه في أحدث إتجاهاته.

ب– الحوافز المعنوية:

من الحوافز المعنوية الهامة التي تسعى الإدارة الحديثة إلى توفيرها، تشجيع العاملين على التقدم بما لديهم من أفكار بناءة وآراء مفيدة تتعلق بشؤون العمل أو الموظفين، وتحقق للمؤسسة الإقتصاد في النفقات والزيادة في الإيرادات من خلال نظام الإقتراحات...، ذلك النظام الذي هو من مقومات الإدارة بالقيم الإسلامية التي تقوم على الشورى والتناصح بين أفرادها في شكل توجيهات صادرة إلى المرؤوسين ومقترحات صاعدة إلى الرؤساء على أساس إنساني قويم[4]، فلا يقتصر الإسلام في الدعوة إلى التماسك الإجتماعي على الجانب السلوكي فحسب، وإنما يمتد إلى الجانب الفكري، وذلك بدعوته أعضاء المؤسسة

---

[1] أخرجه البيهقي تحت رقم 1285.

[2] أخرجه البخاري تحت رقم 2114.

[3] أخرجه بن ماجه تحت رقم 2443.

[4] حمدي أمين عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص:80 .

إلى تبادل المشورة فيما بينهم، فيقول جل جلاله: "وأمرهم شورى بينهم"[1]، ويقول أيضا مخاطبا نبيه صلى الله عليه وسلم: "وشاورهم في الأمر "[2].

والواقع أن تبادل المشورة بين مختلف العاملين بالمؤسسة لا يدعم جماعية الفكر والتفاهم المشترك بينهم فحسب، وإنما ينمي أيضا شخصية كل عامل ويرفع من معنوياته ويحقق ذاته ويعزز شعوره بالإنتماء إلى المؤسسة.

كما يدعو الإسلام إلى ضرورة الإعتراف بإنجازات العاملين ومكافأتهم عليها قال تعالى: "وأن ليس للإنسان إلا ما سعى، وأن سعيه سوف يرى، ثم يجزاه الجزاء الأوفى"[3]، و قال النبي صلى الله عليه وسلم: "من صنع لكم معروفا فكافئوه فإن لم تجدوا ما تكافئونه فادعوا له حتى تروا أنكم قد كافأتموه"[4]، مما يقوي لديهم حب المبادرة والعزم على تجسيد أفكارهم وإبداعاتهم، ويعزز ثقتهم بأنفسهم، فيحققون إنجازات مميزة تساهم بالتالي في إنشاء ميزة تنافسية للمؤسسة.

ويحث الإسلام أيضا على ضرورة تقديم فترات الراحة وسائر الخدمات الإجتماعية ، فلا إجهاد متواصل للعامل يضنيه ذهنيا وبدنيا،إذ يقول تعالى: "لا تكلف نفس إلا وسعها"[5] ويقول النبي عليه الصلاة والسلام: "...وإن لجسدك عليك حقا"[6] ، وكذا توفير الخدمات الترويحية جاء في السنة: "روحوا القلوب الساعة بعد ساعة "[7]، والتأمين الإجتماعي لأسرهم إذ يقول صلوات الله وسلامه عليه فيمن مات دون ثروة: "من توفي توفي وترك مالا فلورثته ومن ترك ضياعا (ورثة) أو كلا (ذرية ضعافا) فليأتيني فأنا مولاه"[8]. وفي ذلك إقرار لمبدأ التكافل الإجتماعي الإسلامي.

---

[1] الآية 38 من سورة الشورى.

[2] الآية 159من سورة آل عمران.

[3] الآيات 39-40-41 من سورة النجم.

[4] أخرجه أبو داود تحت رقم 1672.

[5] الآية 233 من سورة البقرة.

[6] أخرجه مسلم تحت رقم 1159.

[7] أخرجه مسلم تحت رقم 2750.

[8] أخرجه البخاري تحت رقم 2268.

خلاصة الفصل

يعتبر المورد البشري في الإسلام المحرك الرئيسي لعجلة التنمية، ويستمد مكانته هذه من تكريم الله له وتفضيله على سائر مخلوقاته، إذ جعله خليفته في الأرض وسخر له الكون ليقوم بمقتضى الإستخلاف من عبادة الله وإعمار الكون، فجعل الإسلام العمل عبادة ووسيلة لكسب الحلال وعماد الإقتصاد الإسلامي، وإعتبر الوظيفة أمانة ومسؤولية لا يحقّ إسنادها لمن يطلبها أو لمن هو ليس أهلا لها، فجعل القوة والأمانة شرطان متلازمان لشغل الوظائف والإختبار قبل الإختيار من المهمات الأساسية في تولية الأصلح، وربط الأجر بالعمل وذلك يتطلب تحليلا كاملا للعمل من وصف للمهام والواجبات والمسؤوليات، ومن وصف للوظيفة بتحديد المهارات والقدرات والصفات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة وهو ما يشكل محتوى وأساس عهد التعيين في الإدارة الإسلامية مع مراعاة مكونات الجهد الإنساني المناسبة لمختلف الوظائف بحيث لا تكلف نفس إلا وسعها والغاية لا تبرر الوسيلة، ووضع معايير لقياس الأداء ومبادئ يقوم عليها تتمثل أساسا في مبدأ التقييم الذاتي المبني على محاسبة العامل المسلم لنفسه، ومبدأ تقييم الزملاء من منطلق الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، ومن ثم تحديد الأجر العادل الذي يتناسب مع حجم العمل ومؤهلات القائم به العلمية والجسدية والخلقية من صدق وإخلاص وصبر، وإستقامة، وتقوى، وغيرها من السمات الحميدة التي حددت في أخلاقيات العمل دون إغفال الحوافز المعنوية.

الخاتمـــــــــــــة

الخاتمة

عالج البحث إشكالية القيم الإسلامية ودورها في تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحسين إستغلال الموارد البشرية،عبر أربع فصول بحيث تناول الفصل الأول المورد البشري في ظل تطورات الفكر الإداري وتطرق الفصل الثاني إلى الإدارة بالقيم الإسلامية وتعرض الفصل الثالث إلى وظائف الإدارة بالقيم الإسلامية فيما تناول الفصل الرابع إدارة الموارد البشرية في ظل الإدارة بالقيم الإسلامية.
لقد تباينت نظرة الفكر الإداري قديمه وحديثه للمورد البشري من إعتباره ألة حددت لها مهام تؤديها دون نقاش و تحت طائلة الغاية تبرر الوسيلة وأن الإرادة تحركها السلطة، و بين النظرة الإنسانية له مع تجاهل المتغيرات الأخرى المؤثرة على سلوكه داخل المؤسسة، مما جعل نظرياته تتصف بالجزئية و القصور في إيجاد حلول عملية لمشكلة الإنتاجية والحافز والعلاقات الصناعية. بينما يشكل المورد البشري محور الفكر الإداري الإسلامي وهو الهدف من كل مبادئه و تعاليمه إذ أن فلسفة الإدارة في الإسلام تهتم بكل المتغيرات التي تؤثر على سلوك المورد البشري داخل المؤسسة والقيم الإسلامية هي الأساس الذي ترتكز عليه كونها تشكل معيار التمييز بين الخطأ والصواب وبين الخير والشر وبين القبيح و الجميل .

وتستمد الإدارة بالقيم الإسلامية وسائلها من توجيهات القران الكريم و السنة النبوية قال تعالى: " لقد أرسلنا رسلنا بالبينات وأنزلنا معهم الكتاب والميزان ليقوم الناس بالقسط وأنزلنا الحديد فيه بأس شديد ومنافع للناس"ووظائفها هي نفس وظائف الإدارة الحديثة من تخطيط و تنظيم و قيادة و رقابة لكن بضوابط وقيم تحكمها حيث أن:

- **التخطيط** :هو الفكر والتدبر بشكل فردي أو جماعي في رسم أهداف مشروعة قال تعالى: "وابتغ فيما أتاك الله الدار الآخرة ولا تنسى نصيبك من الدنيا"، وتحديد الوسائل المتاحة وفق الموارد المباحة شرعا جاء في الكتاب: "وأحل الله البيع وحرم الربا"، وبذل الطاقات في إستثمارها لتحقيق الأهداف في أقل وقت ممكن، مع ربط ذلك بمشيئة الله قال عز وجل: "ولا تقولن لشيء إني فاعل ذلك غدا إلا أن يشاء الله" وبتعليق النتائج بقضائه وقدره قال تعالى: "وما توفيقي إلا بالله ".
- **التنظيم** :هو وظيفة إدارية رئيسة، تسعى إلى تحقيق أهداف مشروعة من خلال تحديد نشاطات مباحة في إطار هيكل تنظيمي، يتعين عند وضعه مراعاة المبادئ و الأسس الدينية قال تعالى: "أفمن أسس بنيانه على تقوى من الله ورضوان خير أم من أسس بنيانه على شفا

جرف هار فإنهار به في نار جهنم والله لا يهدي القوم الظالمين"، قوامه التدرج الهرمي نظرا لتفاوت الأفراد في القدرات الذاتية والعلمية التي وهبها الله لهم قال تعالى:"أهم يقسمون رحمة ربك نحن قسمنا بينهم معيشتهم في الحياة الدنيا ورفعنا بعضهم فوق بعض درجات ليتخذ بعضهم بعضا سخريا ورحمة ربك خير مما يجمعون" . إن هذا التفضيل في الدرجات لا يعد دليلا على تفضيل صاحبه عند الله وإنما التقوى هي معيار المفاضلة بين الناس حيث قال تعالى :" إن أكرمكم عند الله أتقاكم"

- **القيادة :** ويعنى بها الإمامة والخلافة والإمارة والولاية. يلزم الإسلام وجودها في كل جماعة ذات هدف مشترك أيا كان حجمها حفاظا على تماسكها ووحدتها، قال النبي صلى الله عليه وسلام: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا عليهم أحدهم"، فلقد أوجب تأمير أحد أفراد الجماعة في الإجتماع العارض في السفر تنبيها على سائر أنواع الإجتماع، ودليلا على ضرورة أن يكون لكل جماعة من يرعى شأنها ويتولى أمرها، وعلى الجماعة إطاعته وإحترامه بحيث جعل طاعة القائد القائم على حدود الله من طاعة الله ورسوله إذ قال: " من أطاعني فقد أطاع الله ومن عصاني فقد عصى الله ومن يطع الأمير فقد أطاعني ومن يعصى الأمير فقد عصاني "، يتميز نمطها بالوسطية والإعتدال فلا هي متسلطة مستبدة قال تعالى:" لا تكلف نفس إلا وسعها "، ولا هي متسيبة متساهلة قال عز و جل "لا تجعل يدك مغلولة إلى عنقك ولا تبسطها كل البسط فتقعد ملوما محسورا "، ولكنها قيادة موقفية تحسن التصرف _وهو ما يتضح في قول سيدنا عمر بن الخطاب رضي الله عنه " إن هذا الأمر لا يصلح فيه إلا اللين في غير ضعف والقوة في غير عنف ".
- **الرقابة** وهي تقوم أساسا على الرقابة الذاتية التي يتولاها ضمير الفرد المسلم و وجدانه، المستمدة من الرقابة الإلهية التي تحكم الكون بجميع أجزائه وبكافة عناصره، ورد بيانها في أيات عدة منها قوله تعالى:"وكان الله على كل شيء رقيبا"، وهي أشد أنواع الرقابة تأثيرا في سلوك الفرد المؤمن، حيث يدرك أن كل أعماله وأقواله موضع رقابة صارمة تسجل كل شيء يصدر منه بدقة متناهية كما جاء في قوله تعالى: "ما يلفظ من قول إلا لديه رقيب عتيد"، فالإداري المسلم المراقب لذاته يؤدي عمله بكل إتقان و إخلاص ويقاوم كل إغراء على الفساد، وإذا أخطأ أو صدر منه مخالفات عمدا، تحولت نفسه إلى نفس لوامة عنيفة، تدفعه إلى الإعتراف بالخطأ وإصلاحه إهتداء بقول النبي صلى الله عليه " الكيس من دان نفسه وعمل لما بعد الموت والعاجز من إتبع نفسه هواها وتمنى على الله".

وبالرغم من أن مفهوم إدارة الموارد البشرية حديث نسبيا إلا أن فحوى هذا المفهوم جاءت في الإسلام منذ أربعة عشر قرنا حيث إعتبر الإنسان خليفة الله في الارض و جعله أكثر المخلوقات تكريما قال تعالى:" و لقد كرمنا بني آدم و حملناهم في البري و البحر و رزقناهم من الطيبات و فضلناهم على كثير ممن خلقنا تفضيلا " ، وإعتبر العمل قيمة دينية وحضارية و دنيوية و أخروية تحتل أعلى المراتب في سلم القيم قال النبي صلى: "اليد العليا خير من اليد السفلى"، و أكد على ضرورة حسن إختيار المورد البشري فجعل القوة و الامانة شرطان متلازمان في إسناد الوظائف قال تعالى:" إن خير من إستأجرت القوي الامين " و قيد مبدأ الجدارة بضمانتين أساسيتين هما عدم إسناد الوظائف لمن يطلبها قال النبي صلى الله عليه و سلم "إنا لا نولي أمرنا هذا من طلبه" وأن لا يكون الإختيار لمودة أو قرابة جاء في السنة " من ولى من أمر المسلمين شيئا فولى رجلا لمودة أو قرابة بينهما فقد خان الله ورسوله والمسلمين " . و جعل العدل والموضوعية أساس معايير تقييم الاداء قال تعالى:" يا أيها الذين آمنوا كونوا قوامين لله شهداء بالقسط ولا يجرمنكم شنآن قوم أن لا تعدلوا أعدلوا هو أقرب للتقوى واتقوا الله إن الله خبير بما تعملون" ، والتقييم الذاتي القائم على الرقابة الذاتية وتقييم الزملاء القائم على الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر والمقابلة في تقييم النتائج من أهم الطرق التي يقوم عليها تقييم الأداء.

ويقوم منهج الإدارة بالقيم الإسلامية في تنمية الموارد البشرية على التنمية المتكاملة : التنمية الجسدية جاء في السنة " علموا أبناءكم السباحة والرماية وركوب الخيل"، والتنمية الفكرية قال تعالى: "وقل ربي زدني علما" وقال ايضا:" و ما أوتيتم من العلم الا قليلا" والتنمية الروحية قال صلى "من أراد الله به خيرا يفقهه في الدين" ، وذلك في إطار المنهج القيمي الذي يعتمد في تحقيق التنمية المنشودة على زرع القيم الخلقية والإيجابية في أبناء المجتمع وإخراج هذه القيم إلى حيز السلوك الفعلي.

ويحرص الإسلام على توفير الحوافز المادية والمعنوية ومراعاتها بدقة، ويربط الأجر بالعمل وجودا وعدما ومستوى ومقدارا قال تعالى: "إنا لا نضيع أجر من أحسن عملا"، كما يطالب بأن تكون الحوافز المادية :

*معلومة و محددة مسبقا قال صلى الله عليه و سلم "من إستأجر أجيرا فليعلمه أجرته"

* محققة كفاية حاجات العامل الإنسانية جاء في السنة "من ولى لنا عملا وليس له منزل فليتخذ منزلا أو ليست له زوجة فليتزوج أو ليس له دابة فليتخذ دابة ...." .

*عدم المماطلة في الوفاء بها قال صلى الله عليه و سلم"أعطوا الاجير حقه قبل أن يجف عرقه"

وتعد الشورى والإحترام والتقدير والود والرأفة والإعتراف بإنجازات العاملين من أبرز الحوافز المعنوية.

ويشير قول النبي صلى الله عليه وسلم " أنا أولى بكل مؤمن من نفسه من ترك مالا فلأهله ومن ترك دينا أو ضياعا فإلي وعلي" إلى أرقى سبل التأمين الإجتماعي الذي يحقق للعامل الراحة النفسية والأمن والإستقرار الوظيفي في أعلى مراتبه مما يعزز ولائه للمؤسسة ويفعل أدائه.

النتائـــــج

من خلال معالجة موضوع مساهمة القيم الإسلامية في تحسين إستغلال الموارد البشرية، تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- يحتل المورد البشري مكانة متفاوتة في نظريات الفكر الإداري حديثه وقديمه بينما يشكل محور الفكر الإداري الإسلامي والهدف الذي وجد من اجله.
- إن الفكر الإداري الحديث ما هو إلا إمتداد للفكر الإداري القديم، بينما الفكر الإداري الإسلامي هو فكر متجدد، يستمد أصوله من توجيهات القرآن الكريم شريعة الله للعباد إلى يوم الدين وسنة خاتم الأنبياء والمرسلين عليه أفضل الصلاة والتسليم، كما تبين سمو الفكر الإداري الإسلامي وأصالته في المبادئ الإدارية التي كان له فضل السبق في إرساءها والتي يشترك في البعض منها مع الفكر الإداري الحديث فيما يختلف عنه في بعضها الأخر كمبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية، مبدأ الشورى، مبدأ الرقابة الذاتية، ومبدأ المركزية و اللامركزية.
- إن فلسفة الإدارة بالقيم الاسلامية تهتم بجميع المتغيرات التي تؤثر في سلوك المورد البشري داخل المؤسسة فهي:

– تهتم بإشباع الحاجات المادية والفسيولوجية للفرد العامل (المتغير الإقتصادي).

–تهتم بالعوامل الإنسانية وتنظر إلى العامل على أنه كائن إجتماعي يستحق الإحترام والتقدير "ولقد كرمنا بني آدم" (المتغير الإنساني).

– ترتبط بعقيدة المجتمع الإسلامي و تلتزم بمبادئه وبأخلاقياته (المتغير الإجتماعي الأخلاقي).

– تهتم بالنظام وبتحديد المسؤوليات ، وتوجب حق الطاعة بالمعروف (متغير النظام والسلوك)

فقد أدخلت بعدا إجتماعيا مهما على السلوك الإداري وهو البعد الأخلاقي، مما يجعلها هي أشمل من نظريات الفكر الاداري حيث أن:

- نظرية الإدارة العلمية تركز الإهتمام على المتغير الإقتصادي.
- نظرية البيروقراطية ونظرية الفلسفة الإدارية تهتم بمتغير النظام .

- مدرسة العلاقات الإنسانية والنظريات السلوكية تركز الإهتمام على المتغير الإنساني.
- المدرسة الحديثة تركز الإهتمام على البيئة الخارجية .

➢ إن الإدارة بالقيم الإسلامية ربانية المصدر ، بشرية التطبيق، وسطية المنهج، إنسانية النزعة، مما يجعلها أدق وأشمل من الإدارة الحديثة.

➢ إن هناك علاقة قوية بين القيم الإسلامية والمبادئ الإدارية التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية ومرد ذلك إلى كون فلسفة الإدارة بالقيم الإسلامية هي في إرتباط قوي بالفلسفة الإجتماعية للمجتمع الإسلامي وبقيمه وبأخلاقياته.

➢ إن ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل القيم الإسلامية نجدها نفسها في الإدارة الحديثة من تخطيط للموارد البشرية وإستقطاب وتقييم أداء و تخفيز و تنمية وتطوير ولكن بضوابط تحكمها.

➢ إن القيم الإسلامية تشكل المعيار الذي يحدد السلوك الإنساني والإداري و ينظم علاقات العمل، ويحدد أهداف الفرد في إطار معياري صحيح، وذلك نظرا للخصائص التي تتميز بها والتي تجعلها تهيمن على بقية القيم، فهي قيم عالمية وإنسانية وأخلاقية واجتماعية ودينية ، و هي قدسية في اطار الواقعية ، ثابتة في الجوهر مرنة في التطبيق ، مستمرة وشاملة للأسلوب النظري والتطبيقي، ومن هنا يبرز الدور الفعال للقيم الإسلامية في تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية ومن ثم في تعظيم الإستثمار في الموارد البشرية وجعلها ميزة تنافسية للمؤسسة يستحيل تقليدها.

التوصيات:

من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج فإنه يتم التوصية بالآتي:

– تفعيل و تكثيف دور الأسرة والمسجد و الكشافة الإسلامية في غرس الوازع الديني لدى الأبناء

– تفعيل دور مؤسسات الإعلام المختلفة ولاسيما المرئية منها في إبراز نشاطات الكشافة الإسلامية والترغيب في الإنضمام إليها ، توعية وتحسيس الأفراد و المؤسسات بتداعيات العولمة و إنعكاساتها على المنظومة القيمية وتشجيعهم على الإلتزام بالقيم الإسلامية من خلال تقديم ومضات إشهارية تتضمن قيما إسلامية و أخلاقيات العمل، وإعداد حصص وبرامج متميزة التي تساهم في رفع المستوى القيمي والأخلاقي لجيل المستقبل وتتناول الأفات الإجتماعية التي أدخلت على مجتمعنا الجزائري وقضايا الفساد الإداري بالمعالجة والتحليل.

– إعداد دورات للمسؤولين والعمال حول أخلاقيات العمل والقيم الإدارية الإسلامية لتعزيز الوازع الديني لديهم وجعله الحاكم الرئيس في سلوكياتهم.

– تشجيع العاملين على حب العمل و المراقبة الذاتية من خلال تقديم حوافز مادية و معنوية كمنح مكافآت مالية للعمال المنظبطين، نشر أسماء الأكثرهم إلتزاما بأخلاقيات العمل و الأكثرهم إخلالا بها، ربط منح التكوين بعدد الغيابات والمخالفات، دمج الأخلاق و القيم الإسلامية ضمن معايير الترقية....الخ مما يعزز السلوكيات الإيجابية لدى العاملين ويقوم سلوكياتهم السلبية.

– وضع لافتات تحمل شعارات الإتقان و التعاون و الإخلاص...الخ.

أفاق البحث

هذه الدراسة هي نقطة إنطلاق لدراسات مستقبلية نراها جديرة بالبحث والتحليل والتعمق، نذكر منها:

1) دور الإدارة بالقيم الإسلامية في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية.
2) القيم الإسلامية كمدخل لتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة.
3) حدود وأبعاد تطبيق أخلاقيات العمل في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية.
4) أخلاقيات العمل في الإسلام ودورها في تحسين أداء المؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

القرآن الكريم

أولا- المراجع باللغة العربية

كتب السنة

- ابن ماجه محمد بن يزيد القزويني، سنن بن ماجه، بترقيم محمد فؤادعبد الباقي، دار احياء التراث العربي، بيروت،1975.
- ابو داود سليمان بن الاشعث، سنن ابي داود، بترقيم محي الدين عبد الحميد، دار احياء التراث العربي، بيروت،1996.
- احمد بن حنبل،مسند الامام احمد، دار احياء التراث العربي ومؤسسة التاريخ العربي، بيروت، 1991.
- البخاري محمد بن اسماعيل ابوعبد الله، صحيح البخاري، بترقيم محمد فؤاد عبد الباقي، دار احياء التراث العربي، بيروت،2007.
- الترميذي محمد بن علي بن حسن، سنن الترميذي ، داراحياء التراث العربي، بيروت،1954.
- شمس الدين ابي عبد الله ابن القيم الجوزية ،الفوائد، تحقيق كمال علي الجمل و ماهر منصور عبد الرزاق، دار اليقين للنشر والتوزيع، ط1، المنصورة ،مصر، 2006.
- مسلم ابن الحجاج، صحيح مسلم، بترقيم فؤادعبد الباقي، دار إحياء التراث العربي، بيروت، 1972.
- النسائي ابوعبد الرحمان احمد بن شعيب، سنن النسائي، بترقيم عبدالفتاح ابوغدة، دارالبشائر الاسلامية، بيروت،1986 .

الكتب الأخرى

- ابن تيمية، تقي الدين، العدل قوام العالمين، الجمع والعناية بحب الفضل عبد السلام بن محمد بن عبد الكريم، المكتبة الإسلامية، القاهرة، 2002.
- أبي ابراهيم الرويلي، إدارة الوقت في الفكر الإداري الإسلامي، ط1، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011.
- أحمد ابراهيم أبو سن، الإدارة في الإسلام، الدار السودانية للكتاب، السودان، 1984.
- أحمد محمد المصري، الإدارة في الإسلام، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية ، 2004.

- أحمد يوسف ،القيم الاسلامية في السلوك الاقتصادي ، دار الثقافة و النشر و التوزيع، القاهرة، 1990
- أشوك تشاندا شلبا كابر، استراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ، 2002.
- أوكيل محمد سعيد وآخرون، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر، 1994،
- بشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار البازوري، عمان،2008.
- بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- جابر قميحة، المدخل إلى القيم الإسلامية، دار الكتاب العربي، مصر، 1996
- جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر، 2002.
- جمال الدين لعويسات ، مبادئ الإدارة ، دارهومه للطباعة و النشروالتوزيع ، الجزائر، 2003.
- جميل جودت ابو العينين، اصول الادارة من القران و السنة ، ط1، دار مكتبة الهلال، بيروت،2002.
- حزام بن ماطر بن عويض المطيري ، الإدارة الإسلامية المنهج والممارسة، ط2، مكتبة الرشد، الرياض، 2004.
- حسن رمضان فحلة، الأمانة أسسها ومبادئها في الإسلام، دار البعث للطباعة والنشر، ط1، الجزائر،1983.
- حسن صادق حسن عبد الله، السلوك الإداري ومرتكزات التنمية في الإسلام، ط1، دار الأنصار، السودان،1988.
- حمدي امين عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي والمقارن، دار الفكر العربي، القاهرة ، 1984.
- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، 2005.
- ذياب فوزية ،القيم و العادات الاجتماعية، دار الكتاب العربي ،القاهرة ، 1966.
- الرائد محمد مهنا العلي، الإدارة في الإسلام، الدار السعودية للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 1985 .

- راوية حسن، السلوك الإداري في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، مصر، 2001
- سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان ، 2009 .
- سعيد الحكيم المحامي، الرقابة على أعمال الإدارة في الشريعة الإسلامية والنظم الوضعية، ط2، دار الفكر العربي، القاهرة، 1987.
- صادق محمود السعيد ، اقتصاد و تشريعات العمل ، ط2 ، مطبعة المعارف ، بغداد ، 1969
- ضرار العتيبي، نضال الحواري، ابراهيم خريس، العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن، دار البازوري، عمان، 2007.
- عادل العوا ،الفكر العربي التربوي الاسلامي ، الاصول و المبادئ ،المنظمة العربية للتربية والثقافة و العلوم ، تونس ،1987 .
- عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.
- عباس محمود العقاد، مجموعة العبقريات الإسلامية، المكتبة العصرية، بيروت، لبنان، 2012.
- عبد الرحمن بن ابراهيم الضحيان، الإدارة في الإسلام، الفكر والتطبيق، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ط2، 1990
- عبد الرحمن الصباح، مبادئ الرقابة الادارية المعايير– التقييم– التصحيح، دار الزهران للنشر و التوزيع ،عمان، 1997.
- عبد الرحمان العيسوي، الإسلام والتنمية البشرية، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 2005.
- عبد العزيز عطا الله المعايطة ، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن،2007
- عبد الفتاح بوخمخم، تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011
- عبد الفتاح دياب حسين، طريقك الى الفعالية الادارية – التخطيط و الرقابة اساس نجاح الادارة ، مطبعة النيل، القاهرة ،1996.
- عبد الكريم بن أعراب، تسيير المنشأة، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2004.
- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت ،1980.
- علي الشريف ،التنظيم و الادارة ، دار الكتاب، لبنان ،1989.

- علي محمد الصلابي، فصل الخطاب في سيرة أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه: شخصيته وعصره، دار الإيمان، الإسكندرية، مصر، 2002.
- علي محمد عبد الوهاب، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة عين الشمس، القاهرة ، 1975.
- غانم فنجان موسى، فاطمة فالح أحمد، الإدارة في المنهج الإسلامي مدخل الوظائف الإدارية، الطبعة العربية الأولى، دار البازوري، الأردن، 2011.
- فرحات غول، مدخل الى التسيير، دار الخلدونية للنشر و التوزيع ، الجزائر، 2008.
- فرناس عبد الباسط البنا ،التنظيم بين الادارة الاسلامية والادارة العامة، دارالكتب المصرية، القاهرة،1985 .
- فهد صالح السلطان ،النموذج الاسلامي في الادارة، منظور شمولي للإدارة العامة ، ط2، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 1997.
- فهمي خليفة الفهداوي، الإدارة في الإسلام المنهجية والتطبيق والقواعد، ط2 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2004.
- فوزي محمد طايل ، كيف نفكر إستراتيجيا ، ط1،مركز الإعلام العربي ، القاهرة، 1997.
- كامل بربر، الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت،1996.
- كامل بربر، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي،المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت،1997.
- كلودس جورج ، تاريخ الفكر الاداري ، ترجمة احمد حمودة ،مكتبة الوعي العربي ،القاهرة ،1972.
- ماجد راغب الحلو،علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2007.
- ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1986.
- محمد اسماعيل بلال ،ادارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للتشر،الاسكندرية، 2004.
- محمد البشير فرحان مرعي، الحاجات البشرية مدخل إلى النظرية الاقتصادية الإسلامية، دار البحوث للدراسات الإسلامية وإحياء التراث، دبي،2001.
- محمد البشير محمد عبد الهادي، أهداف الإدارة ومقومات القيادة الإدارية في الإسلام، دار الفكر والتأصيل، دمشق، 2005.
- محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية ، دار العبيكان للنشر، جدة، 2012.

- محمد بن صالح العثيمين، شرح كتاب السياسة الشرعية لشيخ الاسلام ابن تيمية،عناية صالح عثمان اللحام ، دار ابن حزم للطباعة والنشروالتوزيع، لبنان،2004.
- محمد بن عبد الله البرعي وعدنان بن حمدي عابدين، الإدارة في التراث الإسلامي مع حكم وامثال للمسؤولين ورجال الأعمال، مكتبة الخدمات الحديثة، المملكة العربية السعودية، 1987.
- محمد بن عبد الله البرعي، مبادئ الإدارة والقيادة في الإسلام دراسة مقارنة، ط2، نادي المنظمة الشرقية الأدبي، المملكة العربية السعودية، 1996.
- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005.
- محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، ط1، دارالوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007.
- محمد عبد الكريم أرشيد، النظريات الاقتصادية المؤثرة في النشاط الاقتصادي وضوابطها في السوق الإسلامي، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- محي الدين الأزهري، الإدارة من وجهة نظر المنظمة، دار الفكر العربي للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1979.
- مساعد بن عبد الله المحيا، القيم الاسلامية في المسلسلات التلفازية، دار العاصمة، الرياض، 1993.
- مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.
- المعايطة خليل عبد الرحمان، علم النفس الإجتماعي، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان،2000.
- مقدم سعيد، اخلاقيات الوظيفة العامة ، ط1، شركة دار الامة، الجزائر، 1997.
- منصور أحمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، دار غريب للطباعة، القاهرة،1976.
- الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2005.
- نعيم ابراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2010.
- نور الدين حاروش، ادارة الموارد البشرية ، ط1، دار الامة للطباعة و الترجمة و التوزيع، الجزائر، 2011.
- هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة، النموذج الإسلامي في القيادة، ط1، دار الكندي للنشر والتوزيع، إربد، الأردن،2009.

- يوسف بوخلخال،القيادة الإدارية ، دار الخلدونية للنشروالتوزيع ، الجزائر ،2001.

المجلات

- أشرف شعبان ابو احمد، الزكاة حق للفقير و للمجتمع و من قبل و من بعد فهي حق لله، مجلة الهداية، وزارة الشئون الإسلامية، مملكة البحرين، العدد 315، السنة: 27 جانفي2005 .

- حنفي عبد المتجلى، دعائم اربعة تتجلى فيها مقومات الاخلاق الاسلامية،مجلة الهداية، وزارة الشؤون الإسلامية، مملكة البحرين، العدد: 315،السنة: 27جانفي2005.

- سهيل محمد طاهر الأحمد، تنمية الموارد البشرية من منظور إسلامي، مجلة جامعة الأقصى، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 16، العدد1، جانفي 2012.

- الشيخ خميس حسن الشيخ علي، الرقابة الإدارية في النظام الإداري الإسلامي، مجلة الهداية، وزارة الشؤون الإسلامية، مملكة البحرين، العدد: 313 ،السنة: 27 جويلية 2004.

- عبد السميع محمد الأنيس، مبادئ السلوكية للإدارة في السنة النبوية، مجلة الشريعة والدراسات الإسلامية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، العدد98، السنة: 29 سبتمبر 2014.

- عصام مفلح، التصور الإسلامي لأخلاق المهنة، مجلة نهج الإسلام،وزارة الاوقاف السورية، دمشق العدد 125، السنة: 23 فيفري 2012.

- محمد عبد المنعم خفاجي، الإنسان في الإسلام والقرآن، مجلة الهداية، وزارة الشئون الإسلامية، مملكة البحرين، العدد 315، السنة: 27 جانفي2005 .

- نبيل عبد الفتاح عبد الحافظ القيادة الادارية في الفكر الاداري الاسلامي و المفهوم المعاصر مجلة الاداري البوابة العربية للمعلومات الادارية التابعة للمنظمة العربية للتنمية الادارية Arabo Portail.

المؤتمرات والملتقيات والندوات

- اسماعيل علي بسيوني اختيار العاملين في الفكر الاسلام و الفكر الاداري الحديث ندوة رقم 31 حول الادارة في الاسلام، المعهد الاسلامي للبحوث و التدريب ،البنك الاسلامي للتنمية، جدة،15-19 سبتمبر 1990 .

- سمير محمد فريد، القيم وأثرها على كفاءة وفعالية المنظمة، نحو مدخل بيئي للدراسة والتحليل، االملتقى الدولي للقيم الإجتماعية والثقافية وإدارة المؤسسات، جامعة سطيف، 26 مارس 1986.

- طيب بن براهيم، المال وأخلاقياته في القرآن الكريم، أعمال الملتقى الدولي حول أخلاق الإسلام وإقتصاد السوق، الجزء الثاني، الجزائر ، 27-29 مارس 2006.

- فؤاد علي العاجز، عطية العمري، القيم وطرق تعليمها، دراسة مقدمة الى مؤتمر كلية التربية والفنون تحت عنوان القيم والتربية في عالم متغير، جامعة اليرموك، الاردن، 27-7/29/ 1999.
- محسن احمد الخضيري، الفكر الاداري في الاسلام، ندوة رقم 31 حول الادارة في الاسلام، المعهد الاسلامي للبحوث و التدريب ،البنك الاسلامي للتنمية، جدة،15-19 سبتمبر 1990 .
- محمد ابراهيم ابو شادي اختيار القيادة في البنوك الاسلامية في ضوء المنظور الاسلامي، ندوة رقم 31 حول الادارة في الاسلام، المعهد الاسلامي للبحوث و التدريب ،البنك الاسلامي للتنمية، جدة،15-19 سبتمبر 1990.
- محمد عبد المنعم خميس، مبادئ الفكر الاداري الاسلامي دراسة مقارنة، ندوة رقم 31 حول الادارة في الاسلام، المعهد الاسلامي للبحوث و التدريب ،البنك الاسلامي للتنمية، جدة،15-19 سبتمبر 1990.
- محمد فتحي السيد قاسم نظريات التحفيز بين الفكر الاداري و الفكر الاسلامي دراسة نظرية تحليلية سلوكية مقارنة ندوة رقم 31 حول الادارة في الاسلام، المعهد الاسلامي للبحوث و التدريب ،البنك الاسلامي للتنمية، جدة،15-19 سبتمبر 1990.
- مهدي حسين زويلف، تقييم منجزات الأفراد، المؤتمر العلمي الثاني، بغداد،11 ديسمبر 1985.

الاطروحات الجامعية

-تايب الهام ،امكانية تطبيق الهندسة الادارية وادارة الجودة الشاملة لتفعيل تسيير الموارد البشرية: دراسة حالة المعهد الدبلوماسي والعلاقات الدولية الجزائري، اطروحة دكتوراه، جامعة3 ،الجزائر،2011-2012.
- تير رضا ، اهتمامات تسيير الموارد البشرية وسلوك مشرفي الادارة العمومية الجزائرية في العمل: مقاربة العدالة التنظيمية،اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية،جامعة يوسف بن خدة الجزائر، 2006-2007.
- فرحي محمد، تخطيط التنمية الاقتصادية من منظور إسلامي، حالة الجزائر، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2002-2003.
- قرش عبد القادر،اثر البعد القيمي والثقافي في تغيير وتحسين اداء السلوك الإداري للمؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر،2007-2008.

الموسوعات

موسوعة الإدارة العربية الإسلامية،المجلد2،المنظمة العربية للتنمية الإدارية،جامعة الدول العربية،مصر ،2004.

ثانيا– المراجع باللغة الفرنسية

Ouvrages

- Besseyers des Horts, vers une gestion stratégique des ressources humaines, Editions d'organisation, Paris, 1988.
- Drucker Peter. f, Les entrepreneurs, L'Expanssion Hachette, Editions Jean- Claude Lattès, Paris,1985.
- Georges, Lerbet, approche systémique et production de savoir, editions universitaires unmfreo, Paris ,1984.
–Jean– Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, management stratégique et organisation,_Ed Vuibert, Paris, 1996.
- Malthis, L, la gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines, Editions d'organisation, Paris ,1984.
- Mintzberg,H, Le management voyage au centre des organisations, Editions d'organisation, Paris,1990.
- Taylor.f. W, La direction scientifique des entreprises,traduit de l'américain par, L. Maury, Dunod , Paris,1971.
- Werther william. B, Davis keith, Lee-Gosselin Hélène, la gestion des ressources humaines,1ére éd, McGraw- Hill, Paris , 1985.

Revues :

- Revue française de gestion - Thévenet. M, la réforme d'une époque : l'expression des salariés, N40, mars-avril, 1983,
-Peretti, J.M, un renouvelement des pratiques de la gestion des ressourses humaines, N54, sept-dec , 1985.

Sites internet

- www.islam-love.com.
- www.almanhalmagazine.com .
- http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1259&SecID=77.
- www.alimam.ws.
- giem.kantakji.com.